



**Instituto Superior
de Contabilidade e Administração**

Politécnico de Coimbra

Catarina Furtado Santos

2019105571

Talento: Captar, Desenvolver e Reter

Coimbra, fevereiro de 2021



**Instituto Superior
de Contabilidade e Administração**
Politécnico de Coimbra

Catarina Furtado Santos

2019105571

Talento: Captar, Desenvolver e Reter

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de mestre em Gestão de Recursos Humanos, realizada sob a orientação do Professor Doutor Miguel Lira.

Coimbra, fevereiro de 2021

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora deste projeto, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da dissertação.

“There is something that is much more scarce, something finer far, something rarer than ability. It is the ability to recognize ability.”

Elbert Hubbard

AGRADECIMENTOS

É por acreditar que uma parte de nós é reflexo das pessoas com quem temos oportunidade de nos cruzar e por acreditar que nunca estive sozinha ao longo de todo este percurso, que não quero deixar de aproveitar a oportunidade para eternizar o reconhecimento e o agradecimento às pessoas que, de forma direta ou indireta, contribuíram para que fosse possível chegar aqui.

Neste sentido, o meu agradecimento especial:

Ao **Professor Doutor Miguel Lira**, pela orientação prestada ao longo da realização da presente dissertação e pela disponibilidade em esclarecer todas as minhas dúvidas.

Ao **Professor Doutor Alexandre Silva**, pelo apoio e disponibilidade na construção do questionário e adaptação das escalas utilizadas na presente dissertação.

Aos **membros do Júri**, por me darem a honra de apreciar esta dissertação.

Ao **Luís**, pelo amor, partilha, companheirismo e apoio incondicional, pela enorme compreensão, generosidade e alegria com que me brindou constantemente, contribuindo para chegar ao fim deste percurso.

A toda a minha **família e amigos**, por todo o apoio, carinho e amizade.

Aos meus **pais**, pelas palavras de incentivo e encorajamento nos momentos mais difíceis e pelo sacrifício feito ao longo de tantos anos, sem o qual nada disto teria sido possível. Sem vocês não teria a oportunidade de lutar pelos meus sonhos e objetivos.

Bem hajam.

RESUMO

Atrair e reter talento é hoje um dos principais desafios das organizações, inseridas num contexto dinâmico e competitivo onde o capital humano se afigura como uma importante fonte de vantagem competitiva.

O presente estudo tem como principal objetivo identificar o conjunto de fatores de atratividade de talento por parte das organizações, bem como apurar se esses fatores podem ser influenciados pelo género e a faixa etária. O estudo procura ainda identificar que tipo de necessidades exercem maior influência ao nível da motivação do talento.

Neste sentido foram aplicados questionários a 67 pessoas, cujos dados foram alvo de análise através de estatística descritiva. Os resultados evidenciaram a importância atribuída à flexibilidade de horários, à adoção de regimes de teletrabalho, à política salarial adotada pelas organizações e à sua localização. Foi ainda possível comprovar a existência de diferenças estatisticamente significativas entre os fatores de atratividade ao nível do género, mas não ao nível da faixa etária. Os resultados denotam ainda que a satisfação das necessidades básicas exerce um importante fator para a retenção dos colaboradores. Por fim procedeu-se à discussão dos resultados, bem como as implicações dos mesmos para as organizações.

Palavras Chave: Talento; Atratividade Organizacional; Gestão de Recursos Humanos.

ABSTRACT

Attracting and retaining talent is one of the main challenges for organizations, inserted in a dynamic and competitive context where human capital appears as an important source of competitive advantage.

The main objective of this study is to identify the factors of attractiveness of talent and determine if these factors can be influenced by gender and age. The study also seeks to identify what kind of needs have the greatest influence in terms of talent motivation.

Questionnaires were applied to 67 respondents and the data were analysed through descriptive statistics. The results highlight the importance of flexible working hours, teleworking, the salary policy and location. It was also possible to notice statistical differences influenced by gender, but not by age. The results also indicate that the

satisfaction of basic needs plays an important role in retaining employees. Theoretical and managerial implications are discussed.

Keywords: Talent; Organizational Attractiveness, Human Resources Management.

SIGLAS

GET	Gestão Estratégica de Talentos
GP	Gestão de Pessoas
GRH	Gestão de Recursos Humanos
GT	Gestão de Talento
HPWS	<i>High Performance Working Systems</i>
RH	Recursos Humanos

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	13
1. GESTÃO DE PESSOAS	14
2. TALENTO.....	16
3. GESTÃO DE TALENTO.....	18
4. CULTURA ORGANIZACIONAL	21
5. ATRAÇÃO DE TALENTO	22
6. DESENVOLVIMENTO DE TALENTO	24
7. RETENÇÃO DE TALENTO	26
7.1. Reter talento	26
7.2. A importância da motivação na retenção do talento	30
8. METODOLOGIA.....	33
8.1. Formulação de Hipóteses	35
8.2. Recolha de dados e seleção de amostra.....	37
8.3. Questionário	37
9. ANÁLISE DE RESULTADOS.....	44
9.1. Instrumentos de Avaliação	44
9.2. Caracterização da Amostra	44
9.3. Consistência interna	48
9.4. Resultados	49
10. DISCUSSÃO DE RESULTADOS	56
CONCLUSÃO	58
BIBLIOGRAFIA	60
ANEXOS	67

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Pirâmide de Maslow	42
-------------------------------------	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Idade.....	45
Gráfico 2 Género.....	45
Gráfico 3 Estado Civil.....	46
Gráfico 4 Idade.....	46
Gráfico 5 Habilitações Literárias	47
Gráfico 6 Área de estudo	47

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 Fator 1: Função a desempenhar	38
Tabela 2 Fator 2: Cultura organizacional	39
Tabela 3 Fator 3: Reputação da organização	39
Tabela 4 Fator 4: Familiaridade com a organização	39
Tabela 5 Fator 5: Desenvolvimento profissional	40
Tabela 6 Fator 6: Aposta na inovação da organização	40
Tabela 7 Fator 7: Aposta no desenvolvimento de carreira	40
Tabela 8 Fator 8: Valores sociais	40
Tabela 9 Fator 9: Flexibilidade da organização	41
Tabela 10 Fator 10: Aspetos económicos	41
Tabela 11 Fator 11: Localização	41
Tabela 12 Fatores motivacionais de retenção de talento.....	43
Tabela 13 Valores do Coeficiente Alfa de Cronbach (α).....	48
Tabela 14 Resultados do Coeficiente do Alfa de Cronbach (α)	49

Tabela 15 Frequência do grau de importância dos fatores de atratividade organizacional	50
Tabela 16 Frequência do grau de importância dos fatores de atratividade organizacional por item	51
Tabela 17 Comparação do grau de importância dos fatores de atratividade organizacional, entre o sexo	54
Tabela 18 Comparação do grau de importância dos fatores de atratividade organizacional, entre a Faixa Etária	54
Tabela 19 Frequência do grau de importância dos fatores de motivação do trabalhador	56

INTRODUÇÃO

A presente dissertação insere-se no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra e procura abordar os fatores que influenciam a atração, desenvolvimento e retenção de talento nas organizações.

As organizações deparam-se nos dias de hoje com um desafio crescente à escala global. O fenómeno da globalização forçou-as a ter de lidar com uma concorrência feroz que as conduz à necessidade premente de utilizarem todos os seus recursos na procura de vantagem competitiva. A aposta no seu capital humano revela-se, assim, o meio através do qual as organizações se podem diferenciar, reforçando a importância da sua capacidade de atrair, desenvolver e reter talento (Gebelein, 2006).

Em 2020 Portugal voltou a cair no ranking mundial de talento do *IMD World Competitiveness Center*, criado a partir da análise de três fatores - Investimento e Desenvolvimento, a Atratividade e a Disponibilidade -, ocupando agora a 26ª posição, num ranking liderado pela Suíça (1.ª), Dinamarca (2.ª) e Luxemburgo (3.ª).

É curiosamente no fator da atratividade que Portugal revela uma posição mais modesta, nomeadamente ao nível da prioridade dada pelas organizações ao tema da atração e retenção de talento, bem como na capacidade de estas fomentarem a motivação dos seus trabalhadores.

Perante este cenário considerou-se oportuno explorar as seguintes questões de investigação:

1. Quais os tipos de fatores que mais atraem o talento para as organizações?
2. O género e a faixa etária influenciam a atração e retenção de talento no mercado de trabalho?
3. Que tipo de necessidades atuam como catalisadores da motivação do talento com influência direta na sua retenção?

O ponto de partida é dado através da revisão da literatura. Procura-se neste capítulo explicar os conceitos básicos que norteiam este tema e apurar o estado de arte. Esta análise comparativa entre os diversos estudos já desenvolvidos sobre esta temática permitem uma melhor e maior compreensão sobre os fenómenos e tendências registadas ao longo do tempo no que ao talento diz respeito, afirmando-se como fontes imprescindíveis na

delineação das estratégias que as organizações devem adotar para reforçar os seus quadros com trabalhadores que possam marcar a diferença.

Apurados os fatores de atração e retenção de talento, procura-se fazer um retrato da realidade nacional através da aplicação de questionários baseados na adaptação de escalas desenvolvidas em outros estudos.

Os dados recolhidos serão posteriormente analisados através de estatística descritiva por forma a retirar ilações pertinentes em relação ao tema abordado.

1. GESTÃO DE PESSOAS

A relação entre o homem e o trabalho existe desde os primórdios da humanidade e tem sofrido profundas alterações ao longo do tempo. As revoluções industriais que ocorreram até meados do Séc. XX, vieram materializar-se na automatização da força do trabalho e retirar importância às pessoas enquanto parte fundamental do processo produtivo, passando a ser encaradas como meros operários que se limitavam a realizar tarefas repetitivas dentro das organizações, subjugados ao cumprimento rigoroso de regras previamente estabelecidas. Tratava-se de um simples recurso de produção, subordinado a uma estrutura organizacional piramidal e centralizadora (Chiavenato, 2009).

Com o final da 2.^a Guerra Mundial, o fenómeno da globalização trouxe consigo mudanças repentinas, intensas e pouco previsíveis, forçando as organizações a flexibilizarem as suas estruturas. Estava, assim, lançado o mote para a valorização crescente das pessoas enquanto recurso determinante, o que levou as organizações a desenvolverem subsistemas de Recursos Humanos (recrutamento, seleção, formação, avaliação, remuneração, higiene e segurança do trabalho) (*idem*).

A partir da década de 90 assistimos a mudanças profundas e radicais impulsionadas pela evolução da tecnologia da informação, facto esse que conduziu a novas formas de gestão e, com elas, a necessidade de tratar as pessoas como elemento preponderante para o sucesso organizacional. As organizações viram-se confrontadas com a intensificação da competitividade e o conhecimento tornou-se, naturalmente, o recurso mais importante. À medida que se assistia à migração do emprego do setor industrial para o setor de serviços e à terceirização das tarefas operacionais, as organizações sentiram necessidade de atuar de forma estratégica na captação e retenção do seu maior ativo, o capital humano (*idem*).

É neste sentido que nasce o conceito de Gestão de Pessoas (GP) que não se resume à satisfação dos colaboradores, mas essencialmente ao desenvolvimento de um sentimento de pertença e realização pessoal, que contribui de forma significativa para a retenção do talento, encarado como elemento chave para o sucesso da organização (Silva, Marques, Piran, & Bueno, 2015).

Por GP entende-se um conjunto de práticas que visam maximizar o potencial dos comportamentos humanos. Nas últimas duas décadas assistimos à emergência de um conjunto de práticas ou políticas de GP conhecidas na literatura como *HPWS (High Performance Working Systems)*, que visam selecionar, desenvolver e reter força de trabalho com capacidades, conhecimentos e competências ímpares, procurando motivá-la a aplicar todo o seu *know-how* no local de trabalho (Becker & Huselid, 2006).

O principal objetivo da GP visa analisar a organização como um todo, agilizar a integração dos novos colaboradores, promover a competitividade e desenvolver planos de formação que fomentem a motivação, impulsionando, assim, um clima organizacional assente em valores e comportamentos éticos (Chiavenato, 2005). Estes objetivos implicam o profundo conhecimento de todos os processos da organização, um planeamento cuidado a curto, médio e longo prazo, bem como o alinhamento estratégico com a missão e os valores organizacionais (*idem*).

Gerir pessoas com valores e perspetivas tão distintas tem-se tornado um dos maiores desafios para as organizações, sobretudo quando as novas gerações tendem a elevar os níveis de exigência na procura constante de melhores condições de vida e trabalho. Neste sentido é fundamental que os gestores de RH estejam atentos às tendências do mercado, procurando garantir que oferecem aos seus colaboradores condições para que estes se possam sentir valorizados e, deste modo, motivados e comprometidos com a organização (Becker & Huselid, 2006).

Tal ideia é reforçada se atendermos ao facto de serem as pessoas as responsáveis pela criatividade de uma organização. São elas que desenvolvem, produzem e vendem os produtos e serviços, que controlam a qualidade, que alocam recursos financeiros às áreas chave e que estabelecem as estratégias e os objetivos para a organização. Sem este ativo é simplesmente impossível para qualquer organização atingir os seus objetivos (MacDuffie & Pfeffer, 1994).

Um setor de RH bem definido, capaz de contratar eficazmente os melhores talentos, implica a interligação dos métodos de recrutamento, seleção e gestão de pessoas (Coradini & Murini, 2009). Segundo os mesmos autores, compete ao departamento de RH desenvolver um conjunto de atividades que visem atrair, selecionar, reter, incentivar, treinar, avaliar e remunerar pessoas. Contar com talentos exige, não só, um recrutamento eficaz e um acompanhamento contínuo do desempenho alcançado, mas também uma cultura organizacional que estimule a colaboração e a partilha de conhecimento. Aos colaboradores devem ser dadas as condições para que estes sejam criadores de ideias e não meros executantes.

Neste sentido não surpreende que atualmente a grande preocupação das organizações seja garantir a entrada de colaboradores eficientes, mas também assegurar a sua permanência ao longo do tempo. Por conseguinte, assiste-se a uma forte aposta no setor dos RH, recorrendo ao desenvolvimento metódico de técnicas de recrutamento, seleção e retenção dos melhores talentos (Silva & Mahl, 2018; Silva, Pavão, Silva, & Scalón, 2018).

2. TALENTO

De acordo com McClelland (1958) *apud* Freitag & Fischer (2017), “talento” é um termo amplamente ambíguo: em certos casos refere-se a uma atitude ou a uma capacidade especial da pessoa, em outros refere-se à sua *performance* talentosa, isto é, a um comportamento que vai além do comum.

McClelland identificou quatro pilares determinantes para a existência de talento, nomeadamente os antecedentes (hereditariedade, valores culturais, estrutura familiar, condição socioeconómica, perfil dos pais); as características pessoais (conhecimento, estabilidade emocional, valores, motivação, análise crítica); o contexto (condições de trabalho, capacidades e valores exigidos, objetivos e estabilidade); e os resultados esperados (eficiência no trabalho, cargo ocupado, salário, ética, liderança e estatuto social).

Neste sentido, quando falamos de “talento”, referimo-nos a múltiplas maneiras de defini-lo. De acordo com o *Oxford Learner's Dictionary* (2015), o talento refere-se a “uma aptidão natural para fazer algo bem”. Por outras palavras, entende-se por talento alguém que quebra regras, inicia mudanças e gera conhecimentos, podendo ser entendido como

a força motriz de uma organização com influência direta no seu crescimento, na medida em que é fundamental para a criação e implementação de soluções diferenciadas com dinamismo e criatividade.

Com base na revisão da literatura, Ohtsuki, Aurelio, Ferreira, Nunes & Almeida (2014) identificaram algumas características comuns ao termo “talento”, como o potencial e a competência. Para os referidos autores o potencial de uma pessoa está relacionado com o nível de complexidade do processo mental que ela utiliza na resolução de problemas, traduzindo-se numa característica inata da pessoa que amadurece ao longo da vida dentro de padrões relativamente previsíveis, não sendo influenciada pelo nível de educação ou de experiência profissional. Estes tipos de pessoas exigem investimentos para desenvolverem as suas próprias ideias, não considerando as recompensas monetárias como o fator principal da sua motivação, enquanto os colaboradores com conhecimento se cingem ao cumprimento estrito das regras previamente estipuladas, presos a estruturas hierárquicas, sendo avessos à mudança e à inovação (Sousa & Barreto, 2015).

De acordo com Freitag & Fischer (2017) o talento pode ser encarado como a combinação do conjunto de capacidades, competências e experiências necessárias para o desempenho no trabalho, sendo o resultado direto da soma das capacidades do indivíduo – características inatas, conhecimento, experiência, inteligência, análise crítica, atitude e personalidade.

Para outros autores os talentos são indivíduos comuns com capacidades iguais à da generalidade das pessoas, mas que se diferenciam pela sua motivação e apetência para determinadas tarefas, que se preocupam em desenvolver e adquirir novas competências e que têm particular interesse em atividades ou funções que exigem desempenho superior (Costa et al., 2018).

Silva, Marques, Piran & Bueno (2015) consideram que os colaboradores com talento são os que promovem a diferença nas organizações. Destacam-se por serem profissionais detentores de competências ímpares e fundamentais para a competitividade da organização e, em última instância, para a sobrevivência destas. Deste modo, é importante que as organizações identifiquem e conheçam o seu talento, de forma a valorizar e investir no seu crescimento e sucesso. Numa era tão competitiva, onde o crescimento das organizações é proporcional ao crescimento do seu talento, é fundamental que estas desenvolvam os esforços necessários para os reter, evitando assim a possível perda da

experiência que este profissional adquiriu ao longo do tempo, com potencial impacto negativo ao nível da produtividade da própria organização (*idem*).

Para Tansley & Tietze (2013), espera-se de alguém com talento um desempenho diferenciado e de destaque, que promova de forma determinante o sucesso da organização, não só no imediato, mas igualmente a longo prazo.

Em suma, o talento é fundamental para a criação e implementação de soluções diferenciadas com dinamismo e criatividade. Por isso, as organizações são estimuladas a atrair e a reter talentos, na medida em que existe uma correlação positiva entre esta estratégia e o crescimento da criatividade interna, o que na conjuntura atual representa uma significativa fonte de vantagem competitiva para as organizações (Gallardo-Gallardo, Nijs, Dries & Gallo, 2015).

Face ao exposto, podemos concluir que o significado da palavra "talento" tem sido discutido intensamente na literatura. Certo é que pessoas com talento tornam-se ativos valiosos para as organizações, na medida em que contribuem diretamente para o desempenho da mesma (O'Boyle & Aguinis, 2012).

3. GESTÃO DE TALENTO

A Gestão de Talentos (GT) ganhou particular relevância com a obra "*The war for talent*", publicada por um grupo de consultores da *McKinsey e Company*, em 1997. Trata-se de um livro que aborda o crescimento da competitividade no recrutamento e retenção de talento nas organizações e a sua importância para o sucesso das mesmas (Axelrod, Handfield-Jones & Michaels, 2002). A partir deste momento assistiu-se a uma mudança no paradigma da literatura mais tradicional de RH, passando a atribuir-se especial atenção ao ambiente dinâmico e competitivo onde as organizações operam.

Por GT entende-se um conjunto de atividades organizacionais que têm como finalidade atrair, selecionar, desenvolver e reter os melhores colaboradores para os papéis mais estratégicos dentro de uma organização (Vaiman, Scullion & Collings, 2012).

Embora a GT se tenha tornado um tópico muito popular nos últimos anos, ainda existe uma discordância considerável entre os autores no que respeita à sua definição e práticas básicas, muito por culpa da existência de diferentes perspetivas e por ainda não estar claramente definido quais as políticas e práticas que promovem a sua eficácia (Mellahi & Collings, 2010).

Em 2006, Lewis & Heckman identificaram três correntes teóricas em torno do conceito de GT, tendo concluído que nenhuma era satisfatória. Na primeira corrente entende-se que a GT consiste num conjunto de práticas típicas de Gestão de RH (GRH), tais como recrutamento, seleção, desenvolvimento e gestão de carreira (Thunnissen, Boselie & Fruytier, 2013). Na prática trata-se de uma perspectiva inclusiva onde se considera que todos os colaboradores são talentosos. Esta corrente apresenta um conceito de GT limitado ao desenvolvimento de práticas típicas da GRH, não constituindo, assim, nenhum avanço para a compreensão desta temática (Collings & Mellahi, 2009).

A segunda corrente considera que a GT está diretamente relacionada com o desenvolvimento de bancos de talento dentro da organização, com especial foco na previsão das necessidades de pessoal e na gestão das carreiras. Trata-se de uma perspectiva que encara a GT como um conjunto de processos concebidos para assegurar o fluxo adequado de colaboradores. Estamos perante uma visão exclusiva centrada no talento como um segmento restrito da força de trabalho, com altos índices de desempenho, existindo a forte probabilidade de futuramente virem a assumir cargos de chefia na organização (Beechler & Woodward 2009).

Por fim, a terceira perspectiva centra-se na gestão de profissionais com talento, sendo defendida a tese de que o talento é transversal a toda a organização, independentemente dos cargos e funções exercidas. Desta corrente de pensamento emergem duas visões gerais sobre o talento: na primeira o talento é encarado como um recurso que deve ser gerido de acordo com os níveis de desempenho, devendo ser recompensado de forma diferenciada independentemente do seu papel específico; na segunda o talento é entendido como um bem indiferenciado, sendo da responsabilidade dos RH a gestão das pessoas para um desempenho elevado (*idem*).

Para além destas três correntes Collings & Mellahi (2009) acrescentam uma quarta na qual defendem que o ponto determinante na GT passa pela identificação de posições-chave que têm potencial para influenciar a vantagem competitiva da organização, sendo necessário o desenvolvimento de bancos de talento em que possa ser feita a distinção entre o colaborador tradicional do profissional com talento.

De acordo com os resultados de uma revisão abrangente da literatura, muitos autores defendem que o principal objetivo da gestão de talentos é atrair, desenvolver, motivar e reter talento (Vaiman, Scullion & Collings, 2012), enquanto outros acreditam que o seu

objetivo é contribuir para o desempenho organizacional e para a competitividade. Parece, no entanto, consensual que independentemente da perspectiva seguida, a gestão de talentos é geralmente encarada como um processo de transformação que tem como objetivo principal a captação e retenção de talentos, que contribuam para melhorias ao nível do desempenho organizacional e da competitividade (Thunnissen, Boselie & Fruytier, 2013).

Deste modo, Collings & Mellahi (2009) sugerem aliar a Gestão de Talentos à gestão estratégica organizacional, criando o conceito de Gestão Estratégica de Talentos (GET). Na prática a GET procura desenvolver um conjunto de atividades e processos que visam identificar, de forma sistemática, posições e cargos que influenciem diretamente a vantagem competitiva da organização, procurando o desenvolvimento contínuo de um banco de talentos com alto potencial e desempenho, bem como o desenvolvimento de uma arquitetura diferenciada de RH que permita que essas posições sejam ocupadas por indivíduos altamente competentes e comprometidos a longo prazo com os objetivos da organização.

Importante é referir que a GT tem sido diversas vezes citada na literatura como o novo pilar estratégico no campo da gestão de RH e na eficácia organizacional dado que, nos contextos dinâmicos atuais, as abordagens tradicionais têm-se revelado inadequadas, forçando as organizações a focar-se cada vez mais no capital humano para elevar os níveis de competitividade (Cappelli, 2008).

Ferreira, Suzuki & Oliveira (2018) referem a mesma ideia ao considerarem que o crescimento de uma organização é fortemente influenciado pela GT e pelas estratégias adotadas para atrair, reter e desenvolver pessoas, devendo-se ter em consideração que o impacto da aposta nestas práticas extravasa o âmbito financeiro. Esta aposta reflete-se no desenvolvimento de toda a organização e os seus efeitos podem propagar-se até mesmo na maneira como a organização é vista aos olhos dos seus clientes e potenciais investidores.

Para concluir a gestão de talentos tem vindo a afirmar-se como um fator crítico de sucesso para as organizações e não surpreende que nos últimos anos se tenha assistido a grandes investimentos nesta área com o objetivo de atrair e reter talentos. A título de exemplo, diversos estudos comprovam que as práticas de gestão de talento, associadas a aspetos relacionados com a gestão de carreiras, para além de terem um potencial significativo

para servir os próprios fins das organizações, exercem igualmente um efeito positivo na retenção do talento (Bonneton, Schworm, Festing & Muratbekova-Touron, 2019).

4. CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional assume particular relevância se pretendermos uma compreensão holística das políticas de gestão de talentos (Kontoghiorghes, 2016). Neste sentido, a questão que se coloca é saber que tipo de cultura pode ajudar a criar organizações de alto desempenho e que simultaneamente atuem como catalisadores de práticas eficazes de gestão de talento. De acordo com o mesmo autor para que as organizações se transformem em sistemas de alto desempenho, precisam de desenvolver um tipo de cultura que lhes permita lidar eficazmente com as tendências estratégicas, enquanto atraem e retêm uma força de trabalho altamente talentosa, motivada e comprometida. Neste sentido, identificam oito características culturais que são descritas na literatura como os principais atributos de uma cultura de alto desempenho estrategicamente alinhada com a gestão de talento: mudança; tecnologia; qualidade; conhecimento; criatividade; comunicações abertas; e valores fundamentais de respeito e integridade.

Face ao exposto é facilmente perceptível que os efeitos sinérgicos das culturas éticas vão para além das melhorias ao nível das atitudes e comportamentos dos talentos. Ao promover ambientes de trabalho que são baseados na confiança e no respeito, as culturas éticas também são altamente propícias ao desenvolvimento de sistemas de trabalho de alto envolvimento, focadas em dimensões como comunicações abertas, gestão de conhecimento e apoio à criatividade. No que diz respeito às comunicações abertas e à gestão do conhecimento, os autores consideram que são os principais elementos básicos do envolvimento dos colaboradores e os fatores impulsionadores do desempenho e criatividade dos mesmos (Rodwell, Kienzle & Shadur, 1998).

Juntas, essas três características criam um contexto de trabalho que oferece aos colaboradores o acesso à informação, ao conhecimento e à autonomia que eles precisam para inventar novas soluções para problemas, melhorar processos ou criar produtos e serviços diferenciados. Em outras palavras, as comunicações abertas, a gestão do conhecimento e o apoio à criatividade, além de facilitarem a adaptação ao sistema, torna o trabalho mais significativo e autónomo e, conseqüentemente, motivador. Assim não

surpreende que diversos estudos associem essas características à motivação, satisfação, compromisso e, como resultado, à retenção dos colaboradores (Zhang, 2010).

Deste modo, as organizações orientadas para a mudança, procuram criar condições para que os colaboradores talentosos tenham oportunidade de se desenvolver e evoluir com o sistema, facto esse que se assume como uma poderosa estratégia de atração e retenção de talentos. Por outro lado, sistemas rígidos restringem os colaboradores ao cumprimento estrito das regras e regulamentos, desencorajando a livre iniciativa e a criatividade o que pode levar a que os indivíduos talentosos os considerem demasiado restritivos, onde o seu potencial não é inteiramente explorado, tornando-se, assim, menos atrativos (Zhang, 2010).

Face ao exposto, muitos autores defendem que antes das organizações se focarem no desenvolvimento de estratégias para atrair talento, por vezes altamente dispendioso, devem procurar desenvolver uma estratégia que permita a criação de uma cultura que transforme a organização num local atraente, de alta qualidade, que estimule o envolvimento dos colaboradores nos processos e no ambiente organizacional por forma a que estes se sintam confortáveis e reconhecidos.

5. ATRAÇÃO DE TALENTO

A arte de atrair e reter talentos para posições chave tem sido descrito pela literatura como um dos principais desafios organizacionais, pois consiste numa realidade que tem de ser forçosamente conquistada, dado o contexto dinâmico e competitivo em que estas operam (Collings & Mellahi, 2009).

Gusmão (2005) aborda o papel estratégico que os gestores de RH passaram a desempenhar nas organizações, identificando como principal função a atração e retenção de profissionais talentosos, tornando-os uma parte efetiva e substancial do capital da organização. Em virtude dessa mudança de cenário surgiram os chamados *Headhunter* (caçadores de talentos), profissionais especializados em recrutar e reter pessoas com potencial que acrescentem valor competitivo às organizações.

O desenvolvimento tecnológico e a rápida transferência de informação diminuem a vantagem competitiva que as organizações adquirem com os seus próprios recursos, o que justifica que nos últimos anos a atração e retenção dos colaboradores se tenha tornado num aspeto cada vez mais significativo na construção de capacidades organizacionais

com vista a garantir uma competitividade sustentada (Holland, Sheehan & De Cieri, 2007). No entanto embora seja consensual no seio das organizações que o capital humano é o recurso mais importante de que dispõem, são poucas as que criam padrões para a sua contratação, que medem os resultados e que procuram talentos verdadeiramente focados no desenvolvimento da uma carreira (Paschoal, 2006),

Segundo Covey (2005) *apud* Castro (2011), as organizações com potencial de atração são aquelas que oferecem aos seus colaboradores a possibilidade do uso pleno do seu talento e, por conseguinte, serem reconhecidas por isso. Para atrair talentos as organizações devem promover um ambiente desafiador, voltado para o futuro, transparente e que transmita confiança, tese esta suportada por estudos que revelam que o talento prioriza organizações que oferecem oportunidades de desenvolvimento e que valorizam práticas de sustentabilidade (Castro, 2011).

Num estudo desenvolvido por Alniaçık & Alniaçık (2012) procurou-se identificar as dimensões que mais influenciariam a atratividade das organizações. Os resultados evidenciaram a importância do desenvolvimento de planos de carreira, da oferta de oportunidades de progressão, do reconhecimento, das relações com as chefias e da segurança no trabalho. Por outro lado, o valor de mercado da organização, caracterizado pela oferta de produtos inovadores e de qualidade, foi a dimensão menos valorizada. A escala utilizada considerava ainda variáveis como por exemplo, o salário, o impacto na sociedade, a oferta de experiências interdepartamentais e o ambiente de trabalho.

Outro dado interessante deste estudo relaciona-se com a análise de diferenças nas variáveis de atração entre género e idade. A validade das hipóteses testadas apenas foi comprovada parcialmente para o caso das diferenças entre género, nomeadamente ao nível da oportunidade de carreira, impacto na sociedade e oferta de experiências interdepartamentais, cujo nível de importância foi superior para o sexo feminino.

As mesmas hipóteses foram igualmente testadas por Eger, Mičık, Gangur & Řehoř (2019). Os resultados evidenciaram a importância atribuída ao ambiente de trabalho e às boas relações com a chefia, enquanto que o desenvolvimento da carreira e o papel desempenhado pela organização na sociedade foram as dimensões consideradas menos importantes.

Os resultados suportaram ainda a existência de diferenças entre gênero no que respeita aos fatores de atratividade. Foi possível concluir que as mulheres atribuem maior importância aos fatores de atratividade em relação aos homens.

Para desenvolverem práticas de atração e retenção destes talentos, as organizações precisam de traçar planos a longo prazo e envolver todos os gestores neste processo, criando parcerias sólidas e transparentes dentro da organização. Aproveitar o espírito inovador destes talentos, proporcionando-lhes a participação em novos projetos, poderá resultar em *inputs* positivos para as organizações (Chiavenato, 2005).

Segundo Lawler (2003) *apud* Kontoghiorghes (2016), a atração de talento por si só não é suficiente quando se trata de projetar organizações eficazes. Lawler enfatiza que a menos que os colaboradores sejam tratados corretamente e, deste modo, motivados a ter um bom desempenho, a organização não será capaz de alcançar resultados extraordinários. Tratar as pessoas corretamente fomenta a criação de uma boa reputação da organização, cujos estudos demonstraram ser um aspeto determinante na capacidade de uma organização recrutar novos talentos (Cable & Turban, 2003).

6. DESENVOLVIMENTO DE TALENTO

Nos últimos anos assistiu-se a uma intensificação dos estudos na área da gestão de talentos tendo como objetivo a procura de estratégias que visem adaptar as organizações ao aumento da competitividade (Mohammed, Baig & Gururajan, 2018). Esta realidade tem alertado as organizações para a importância do desenvolvimento do seu talento, conscientes das vantagens que resultam de tal aposta. Tais vantagens estão diretamente relacionadas com a capacidade das organizações atingirem os seus objetivos económicos e de conseguirem implementar a sua estratégia de negócio (Dries & Pepermans, 2008).

Por desenvolvimento de talento entende-se um processo sistemático e contínuo, que visa otimizar a procura constante pela excelência, tendo como principal objetivo garantir que os colaboradores empreguem os esforços necessários até atingirem o seu potencial máximo (Gagné, 2010).

O desenvolvimento de talento implica a aposta em estratégias que ofereçam experiências desafiantes, *feedback* e aconselhamento, podendo ser estruturado em três elementos fundamentais (Mohammed, Baig & Gururajan, 2018): Gestão de Desempenho; *Coaching* e Desenvolvimento de Liderança.

A Gestão de Desempenho visa colmatar a lacuna existente entre o desempenho atual e o desempenho expectável/pretendido de colaboradores altamente qualificados. Esta etapa visa identificar o seu nível de competência e, de seguida, focar-se no desenvolvimento das suas capacidades. Através deste processo são identificadas as necessidades de formação para desenvolver o talento, devendo as organizações oferecer aos seus colaboradores oportunidades de desenvolvimento adequadas que visem melhorar os seus pontos fortes, o que naturalmente se traduzirá em melhorias ao nível do seu desempenho e a da sua motivação (Gouveia, 2016). A oferta de cursos online e presenciais são também importantes medidas para o desenvolvimento das capacidades consideradas imprescindíveis para os colaboradores de uma organização (Prinsloo, 2017).

O *Coaching* figura-se como a segunda dimensão do desenvolvimento de talento e tem sido amplamente explorado pela literatura. As principais estratégias adotadas estão relacionadas com a rotação interna de cargos, o que fomenta o desenvolvimento do conhecimento individual e a aquisição de experiência em diferentes departamentos e divisões de uma organização (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2007). O papel do *coach* poderá ser ocupado por pessoas de nível hierárquico superior ou por colegas.

Embora seja considerado uma ferramenta significativa para alcançar o desenvolvimento do talento através da aprendizagem, o *coaching* apresenta como principal desvantagem a dificuldade em praticá-la fora da organização (De Boeck, Meyers & Dries, 2018).

Relacionado com o *coaching*, o *mentoring* assume-se igualmente como um instrumento importante para o desenvolvimento permanente do talento. Trata-se de um processo de relacionamento interpessoal entre o indivíduo e aquele que ele escolheu como seu mentor, isto é, para o orientar e ensinar dentro da organização, contribuindo para uma rápida e eficaz integração (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2007).

Para concluir, o Desenvolvimento de liderança é considerado um processo fundamental para o desenvolvimento de talentos, na medida em que permite gerar valores intrínsecos e bem-estar para todas as partes interessadas o que auxilia as organizações a alcançar a sustentabilidade organizacional (Mohammed, Baig & Gururajan, 2018). De acordo com o mesmo autor o processo de desenvolvimento de liderança inclui *coaching*, *feedback*, desafios internacionais e programas de desenvolvimento formais que permitam a obtenção das habilidades e competências necessárias para aumentar a eficácia.

7. RETENÇÃO DE TALENTO

7.1. Reter talento

A retenção de talento visa impedir a rotatividade voluntária dos colaboradores e é incontestavelmente um dos elementos fundamentais para o sucesso organizacional na economia atual do conhecimento. Não existem dúvidas que são as pessoas, e não máquinas ou ativos financeiros, que são capazes de desenvolver estratégias, com base nas experiências alcançadas, que permitem às organizações resistir e prosperar em momentos de rápidas mudanças (Malafaia, 2011).

Chiavenato (2002) define como rotatividade a taxa de pessoas que entram e saem da organização. A partir deste conceito verificou-se a existência de diversos fatores, internos e externos, que podem influenciar a permanência de um colaborador na organização. Para os colaboradores, os fatores que mais lhes suscitam interesse são os benefícios e a motivação para o trabalho. No entanto, com o decorrer das suas atividades existem eventos passíveis de desmotivar, o que geralmente resulta na demissão e admissão de novos colaboradores.

Para Snell, Bohlander, Lúcia & Rosa (2005), é importante que as organizações desenvolvam planos estratégicos para avaliar, reter e contratar novos colaboradores, tendo como objetivo a aquisição e manutenção dos talentos existentes. É neste contexto que surgem políticas de RH que visam prosseguir esse fim.

Chiavenato (2009) refere que é fundamental para as organizações redirecionarem o foco da sua atenção para a forma como tratam os seus recursos, sugerindo que as mesmas adotem planos de incentivos para promover o desempenho e a motivação adicional dos colaboradores.

Não se pode pensar, no entanto, que tais incentivos se esgotam ao nível das recompensas salariais, uma vez que atualmente os colaboradores dão prioridade a outras questões, nomeadamente a horários flexíveis, segurança no trabalho e qualidade de vida (Chiavenato, 2009).

Reter talentos não é, assim, um desafio fácil na medida em que exige o envolvimento de toda a organização neste processo, mas tal é determinante para a promoção de vantagem

competitiva, tendo em conta que a existência de bons profissionais fazem plena diferença no trabalho que a própria organização desenvolve (Sousa & Barreto, 2015).

MacDuffie & Pfeffer (1994), enumeram um conjunto de medidas que as organizações devem ter em consideração para que deste modo possam reter o seu talento e, por conseguinte, obter vantagem competitiva. Dentro destas medidas destaca-se a importância de criar condições de estabilidade organizacional, desenvolver técnicas de recrutamento inovadoras com o objetivo de contratar candidatos mais experientes e comprometidos com a organização, apostar numa política salarial que se adeque às qualificações como forma de valorização, apostar no desenvolvimento de outros benefícios organizacionais não financeiros, tais como a credibilidade, o orgulho, a ética, o desenvolvimento profissional e respeito, a transparência nos processos de gestão e na definição dos objetivos organizacionais e a descentralização dos processos decisórios.

Num estudo desenvolvido por Hiltrop (1999) os dois fatores citados com maior frequência quando se discute o desenvolvimento de compromisso e lealdade dos colaboradores são o desafio profissional e a confiança na capacidade decisória da chefia. Pagar, como forma de reter talento, ficou em terceiro. Para além disso, usar o pagamento como método chave para atrair e reter talento pode ser dispendioso. Tal como refere MacDuffie & Pfeffer (1994), “o pagamento é o mais fungível de todos os recursos à disposição de um empregador na medida em que se é a única fonte de lealdade de um empregador, ele correrá sempre o risco de ser superado”.

Dada essa forte influência, as organizações devem desenvolver esforços para projetar tarefas que permitam que os colaboradores tenham uma sensação de realização ao expressar e usar o seu próprio talento, onde lhes seja permitido tomar decisões. Para apoiar o desafio da construção de talentos, os gestores de RH precisam de atuar eficazmente e de forma proativa no desenvolvimento de um relacionamento forte com os colaboradores (Hiltrop, 1999).

O estudo desenvolvido por Wong, Wan & Gao (2017) identificou três fatores passíveis de influenciar a lealdade dos colaboradores para com a organização: recompensa monetária; compromisso; e carreira. Assim, as organizações podem atender às necessidades dos candidatos e colaboradores em três grandes aspetos: dinheiro; afiliação; e conquista. O estudo revelou, contudo, que as recompensas monetárias não se traduzem necessariamente em lealdade na medida em que uma proposta mais vantajosa por parte

da outra organização seria suficiente para desviar o colaborador. Por sua vez, os colaboradores que veem as suas expectativas em relação às condições de trabalho e perspectivas de autodesenvolvimento satisfeitas têm maior probabilidade de permanecerem na organização.

O envolvimento dos colaboradores no planeamento estratégico das organizações é igualmente referido na literatura como sendo preponderante para as políticas de valorização e retenção de talentos, na medida em que o compromisso destes para com a organização será tanto maior quanto a perceção que estes tenham em relação à importância que essa mesma estratégia poderá ter no seu próprio crescimento profissional (Silva & Mahl, 2018). Promover a integração dos colaboradores nos processos e no ambiente organizacional é, deste modo, primordial para avaliar a política de gestão de talentos dado que este é um fator determinante para a motivação e satisfação destes no seio de uma organização (Lopes, 2017).

De entre os vários fatores que se encontram relacionados com a incapacidade das organizações em reter talento destacamos a insatisfação com o salário, a falta de perspectivas de crescimento profissional, a falta de comunicação com as chefias e o aproveitamento inadequado do capital humano, que se traduzem em perdas de motivação com influência direta na produtividade das mesmas (Faustino, 2019).

Qualquer organização deve dedicar particular atenção aos colaboradores que não estão a ser devidamente reconhecidos pelos seus superiores hierárquicos, considerando que sem esse reconhecimento a organização depara-se com o risco acrescido de estes procurarem novos desafios, sobretudo perante uma geração mais predisposta a assumir os riscos da mudança (Silva, Marques, Piran & Bueno (2015).

O estudo desenvolvido por De Boeck, Meyers &c Dries (2018) confirma que os colaboradores que sentem que foram identificados como talentos têm realmente uma intenção menor de sair do que aqueles que consideram que não tiveram esse reconhecimento. De acordo com estes autores, parece existir uma intenção por parte do talento de retribuir à organização as oportunidades de desenvolvimento que esta lhe proporcionou. Deste modo, apostar na formação de colaboradores com talento, pode permitir às organizações aumentarem as probabilidades de retenção desses indivíduos.

Uma organização que encare o desenvolvimento das qualidades e competências dos seus colaboradores como uma prioridade, consegue mais facilmente criar um elo forte com

eles. Isto fomenta, não só, um bom relacionamento e resultados mais eficazes, como também permite uma maior retenção de talentos. Impedir a saída de quem é realmente importante é essencial para as organizações (Gusmão, 2005).

Dries & Pepermans (2008) advogam que a qualificação dos colaboradores é a principal maneira de reter talentos, mais do que um salário atrativo e um ambiente agradável. Deste modo, o desenvolvimento de planos de carreira está no centro das atividades dos programas de Gestão de Talento, existindo estudos que comprovam que a aposta em atividades que visam o desenvolvimento de carreiras influenciam negativamente a intenção de um indivíduo sair.

Neste sentido, defende-se a aposta na criação de planos de formação que dotem os colaboradores com as ferramentas necessárias para desenvolverem o seu trabalho. A elaboração de um plano de formação deve atender às seguintes fases: levantamento de necessidades; planeamento; realização da formação; e avaliação dos resultados da formação (Gusmão, 2005). Importa mencionar que os sistemas de avaliação formais conferem transparência na relação colaborador-organização, o que pode revelar-se como um importante instrumento de retenção na medida em que viabiliza um diálogo permanente para a negociação e gestão de expectativas mútuas, entre pessoa e organização (*idem*).

Numa pesquisa desenvolvida pela *McKinsey e Company* citada em Castro (2011) são identificados alguns pontos que devem ser obrigatoriamente observados pelas organizações no que à retenção de talento diz respeito, nomeadamente a adoção de estratégias de recrutamento inovadoras, foco no desenvolvimento de cada indivíduo como parte integrante da organização e a aposta na diferenciação e afirmação dos seus RH.

Para Bonneton, Schworm, Festing, & Muratbekova-Touron (2019), as práticas de Gestão de Talento estão relacionadas com o sucesso na carreira, quer a nível objetivo, como subjetivo, o que naturalmente acaba por influenciar a retenção de talentos. O conceito de sucesso na carreira resulta da perceção por parte dos colaboradores dos resultados positivos por si alcançados ao longo do tempo ou pela concretização dos objetivos profissionais propostos num determinado momento (Arthur, Khapova & Wilderom, 2005).

O sucesso objetivo é composto por vários elementos que podem ser objetivamente avaliados e medidos, nomeadamente a posição e cargo ocupado, bem como o estatuto que

o mesmo confere (*idem*). Exemplos comuns são a progressão salarial ou o número de promoções. O sucesso subjetivo resulta da avaliação feita pelo próprio indivíduo em relação ao seu sucesso. É frequentemente medido através da satisfação na carreira ou no trabalho. Estudos revelam que a satisfação no trabalho influencia a intenção de rotatividade dos colaboradores, mais especificamente, os indivíduos que saem de uma organização demonstram níveis de satisfação no trabalho mais baixos do que aqueles que permanecem. Assim, a intenção em permanecer na organização será proporcional à satisfação do colaborador no trabalho (Hausknecht, Rodda & Howard, 2009).

Em jeito de conclusão importa referir que atualmente as organizações recorrem a um conjunto diversificado de ferramentas de retenção para identificar talentos, das quais se podem destacar os programas *trainee* e os estágios. Outra das tendências em relação à retenção de talentos é a aposta em medidas que proporcionem a motivação e satisfação dos colaboradores, que os reconheçam como profissionais e os envolvam nas atividades organizacionais, dos quais destacamos a formação, a autonomia, o trabalho em equipa, as condições do local de trabalho e a flexibilidade de horários. A aposta em planos de progressão da carreira e políticas salariais atrativas são igualmente estratégias que devem ser tidas em conta quando falamos de retenção de talento (Cunha & Martins, 2015). Reter talento implica apostar em políticas de incentivos empresariais, baseados na promoção da melhoria da qualidade de vida no trabalho, na implementação de sistemas de gestão de carreiras focados na motivação, no desenvolvimento de políticas remuneratórias e de benefícios atrativos, com o objetivo de fomentarem uma gestão baseada na partilha e *feedback* dos colaboradores (Ferreira, Suzuki & Oliveira, 2018).

7.2. A importância da motivação na retenção do talento

Como tivemos oportunidade de observar no tópico anterior, a motivação afeta diretamente a intenção de um colaborador permanecer ou sair de uma organização.

Para Costa et al. (2018), muitos colaboradores optam por manter o seu emprego pelo facto da organização lhes conceder a oportunidade de crescer, de desenvolver as suas capacidades e de poderem progredir na carreira profissional. Assim, as organizações não se devem focar exclusivamente na contratação de competências, mas também na definição de objetivos e estratégias que visem colmatar as necessidades dos colaboradores, fomentando a sua retenção através da aposta no desenvolvimento das suas

capacidades (Costa et al., 2018). Para obter resultados eficazes, as organizações terão de assumir um papel mediador entre os colaboradores, as suas competências e os seus desejos profissionais, promovendo, assim, a sua motivação (Silva, Marques, Piran & Bueno, 2015).

Podemos definir motivação como o processo psicológico relacionado com o impulso de se realizar com persistência alguns comportamentos, estando estes comportamentos relacionados com o grau de compromisso organizacional. Por seu lado, o compromisso organizacional baseia-se no grau de disposição de um indivíduo em aceitar determinadas metas e valores da organização, bem como empregar esforços no sentido de as prosseguir (Zonatto, Silva & Gonçalves, 2018).

Trata-se de um conceito amplamente associado aos índices de produtividade e tem merecido especial atenção em estudos na área da psicologia e comportamento organizacional (*idem*).

Estes mesmos estudos demonstram que colaboradores motivados apresentam tendencialmente um comportamento de maior compromisso para com a organização (Júnior & Oliveira, 2009), e é sobretudo este ponto que assume particular relevância para o presente estudo.

Face ao exposto torna-se determinante para as organizações o desenvolvimento de ações que visem promover a motivação dos colaboradores, o que não só terá um efeito positivo ao nível da produtividade, como também fomentará o grau de compromisso destes para com a organização (*idem*).

O sucesso das organizações depende, assim, do capital humano que lhe dá vida, sobretudo num mercado em que a vantagem competitiva é alcançada por via da atração e retenção de talento que permite alavancar o desempenho da organização (Zonatto, Silva & Gonçalves, 2018). Neste sentido, os gestores de RH devem definir ações que visem manter na organização trabalhadores qualificados, motivados e comprometidos com o sucesso da mesma (Alniaçik, Alniaçik, Akçin, Erat & Serhat, 2012). Uma das ações mais defendida como potenciadora de criar motivação é o envolvimento dos colaboradores nas decisões de topo da organização.

Nos anos 50, no Pós-Fordismo, três teorias foram formuladas para explicar como funcionava a motivação dos trabalhadores, conhecidas como a Teoria da Hierarquia das Necessidades (Abraham Maslow), a Teoria X e Teoria Y (Douglas McGregor) e a Teoria

dos Dois Fatores (Frederick Herzberg). Algumas destas teorias focam-se no conteúdo (necessidades e incentivos), enquanto outras se concentram no processo (como variáveis motivadores operam e interação). Apesar das diferenças, importa referir que estas teorias são importantes para avaliar o impacto que as mesmas têm sobre a retenção do talento.

Segundo a Teoria de *Maslow* o ser humano procura satisfazer um conjunto de determinadas necessidades: básicas (fisiológicas; segurança), psicológicas (sociais; estima) e de realização pessoal. Trata-se de um esquema que apresenta uma divisão hierárquica em que as necessidades consideradas de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto.

De acordo com esta teoria só é possível alcançar uma nova etapa se a anterior estiver satisfeita. Quando isso acontece, o estímulo anterior deixa de ser um fator de motivação. Assim, compreender em que patamar os colaboradores se encontram é fundamental para que as organizações possam ajustar a oferta de oportunidades às suas expectativas. Da mesma forma, quando alguma etapa é deixada de lado, é possível que as pessoas vejam o benefício como algo inalcançável, dando origem a um vazio, com necessidades não preenchidas, que podem resultar em desmotivação e desinteresse por parte do funcionário.

No entanto, algumas críticas são apontadas a esta teoria, especialmente porque apresenta uma estrutura muito rígida, que considera todos os colaboradores e situação semelhantes e que não permite a inversão ou troca de necessidades.

A segunda teoria, a Teoria X e Teoria Y, preconizada por Douglas McGregor, propõe duas visões distintas do ser humano: uma negativa, chamada de Teoria X; e a outra positiva, chamada de Teoria Y. Estas teorias baseavam-se em premissas que moldavam o comportamento dos gestores em relação aos colaboradores. Na teoria X os gestores consideravam que os colaboradores não gostavam de trabalhar por natureza e tentavam evitar o trabalho sempre que possível. Tendo em conta esta premissa, seria necessário recorrer à coação, ao controlo ou à ameaça para que os colaboradores atingissem as suas metas. Entendia-se também que os colaboradores evitavam responsabilidades e dependiam de orientações superiores para agirem. Nesta teoria era ainda defendido que a maioria dos colaboradores colocava a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e demonstrava pouca ambição.

Em contraste com essas visões negativas, McGregor apresenta quatro premissas positivas que constituem a chamada Teoria Y. Nesta teoria os colaboradores podem achar o trabalho como algo tão natural quanto descansar ou se divertir; as pessoas dispensam orientações superiores se estiverem comprometidas com os objetivos; a pessoa mediana é capaz de aprender a aceitar ou até a assumir funções de responsabilidade; e a capacidade de tomar decisões inovadoras pode ser encontrada em qualquer pessoa, não sendo um privilégio exclusivo dos que estão em posições hierarquicamente superiores.

Para McGregor os princípios da Teoria Y eram mais válidos que os da Teoria X. Nesse sentido, com o objetivo de maximizar a motivação dos colaboradores este propôs ideias que deveriam ser adotadas pelas organizações, como a gestão assente num processo decisório participativo, a definição de tarefas desafiadoras e de muita responsabilidade, e o desenvolvimento de um bom relacionamento em grupo.

Outra importante teoria é a teoria da motivação desenvolvida por Herzberg (2001), a teoria dos dois fatores, que defende que os fatores que motivam os colaboradores podem ser divididos em fatores motivacionais/intrínsecos (os que agradam) e fatores higiênico/extrínsecos (os que desagradam). Os fatores motivacionais correspondem às tarefas e às atividades relacionadas com o cargo em si. Incluem liberdade de decidir como executar o trabalho, uso pleno das suas capacidades pessoais, responsabilidade, definição de metas e objetivos e autoavaliação. Por outro lado, entende-se por fatores higiênicos os diretamente relacionados com as condições físicas do ambiente de trabalho, com a política salarial, com os benefícios sociais, as políticas da organização, cultura organizacional e as oportunidades de crescimento. De acordo com Herzberg, estes fatores são suficientes apenas para evitar que as pessoas fiquem desmotivadas, dado que a sua presença não é um elemento motivador *per se*.

A motivação exerce uma influência considerável no trabalho do indivíduo e pode ser aumentada quando os colaboradores percebem que as recompensas são distribuídas seguindo o critério de desempenho.

8. METODOLOGIA

Pretende-se com este capítulo explicar a metodologia de investigação adotada no presente estudo. Para traçar o processo de investigação no seu todo recorreu-se à “Cebola

de Investigação” de Saunders, Lewis & Thornhill (2007) procurando identificar e explicar, ainda que de forma sucinta, cada dimensão escolhida.

Motivada pelo benefício da sua aplicação, a presente investigação encontra-se alinhada na investigação aplicada, que nas palavras de Saunders, Lewis & Thornhill (2007) procura a expansão do conhecimento sobre processos, destaca princípios universais sobre esses processos e procura descobertas de valor acrescido para a sociedade em geral.

Seguindo o fio condutor definido pelos referidos autores, o processo de investigação adotado neste estudo assenta numa sequência que passa por identificar o tema de estudo, desenvolver a revisão crítica da literatura, delinear a investigação, selecionar a amostra, recolher e analisar os dados e escrever a dissertação.

Perante este cenário foram formuladas três questões de investigação que pela sua natureza apresentam um carácter pertinente a ser explorado no âmbito da presente dissertação:

4. Quais os tipos de fatores que mais atraem o talento para as organizações?
5. O género e a faixa etária influenciam a atração e retenção de talento no mercado de trabalho?
6. Que tipo de necessidades atuam como catalisadores da motivação do talento com influência direta na sua retenção?

Num primeiro momento a revisão da literatura permitiu aprofundar conhecimentos sobre a temática em estudo e identificar um conjunto de determinantes com potencial para influenciar a atração e retenção de talento.

Para o efeito foi selecionado um conjunto diversificado de fontes de informação, sobretudo primárias, onde se destacam os artigos científicos e teses. Todavia, o recurso a fontes de informação secundária, de que são exemplo os livros e revistas, revelou-se igualmente importante no decurso desta investigação. Por fim, as fontes terciárias assumiram um papel residual, servindo apenas de pontes de acesso a outras fontes de informação onde se destaca a *B-on*, o *Google Académico* e o *Taylor & Francis Online*.

Ultrapassada esta fase importa agora focar a atenção no processo de investigação, nomeadamente ao nível da filosofia de investigação, bem como a estratégia, método, horizonte temporal, técnicas e procedimentos para a recolha e análise de dados adotados.

Relativamente à filosofia de investigação adotada, pode-se considerar que se trata de uma investigação positivista na medida em que se consideram factos observáveis e concretos

que permitem obter generalizações por via das relações entre esses mesmo factos. Por outras palavras, trata-se de um estudo descritivo que se baseia na estruturação do conhecimento suportado pela observação de factos concretos (determinantes da atração e retenção de talento) e que adota uma abordagem indutiva que permite medir quantitativamente os factos através da operacionalização dos conceitos.

No que concerne à estratégia de investigação, importa referir que se trata de uma pesquisa que permitirá a recolha de dados quantitativos que serão posteriormente alvo de análise através de estatística descritiva.

Por fim, importa acrescentar que o horizonte temporal subjacente a esta investigação é transversal, isto é, estuda um determinado fenómeno num período específico.

8.1. Formulação de Hipóteses

H1 – A cultura organizacional é o fator mais importante de atratividade das organizações

No estudo desenvolvido por Alniaçik & Alniaçik (2012) a cultura organizacional – valorização da carreira; oferta de oportunidades de progressão internas; reconhecimento; relações com as chefias; segurança no trabalho – foi considerado o fator mais importante, enquanto o valor de mercado – oferta de produtos/serviços inovadores e de qualidade –, foi a dimensão menos valorizada.

Por outro lado, no estudo desenvolvido por Eger, Mičák, Gangur & Řehoř (2019) os participantes consideraram como fatores mais importantes de atratividade o ambiente de trabalho e a existência de boas relações com a chefia e os colegas, mas curiosamente não atribuíram grande importância ao desenvolvimento da carreira.

Face aos resultados expostos, pretende-se testar se a existência de uma cultura organizacional, assente em boas relações com a chefia e os colegas, é o principal fator de atratividade de uma organização.

H2 – O grau de importância atribuído aos fatores de atratividade organizacional pode variar consoante o género

A igualdade entre os sexos é um tema cada vez mais importante nas sociedades atuais. Essa preocupação é extensível ao mercado de trabalho onde é cada vez mais frequente

assistirmos a mulheres a ocupar cargos que eram outrora desempenhados exclusivamente por homens. Deste modo é interessante aferir se os fatores de atratividade podem variar consoante o género.

No estudo desenvolvido por Alniaçik & Alniaçik (2012) registaram-se diferenças significativas entre homens e mulheres, nomeadamente ao nível da importância atribuída aos fatores sociais (relacionamento com chefias e colegas) e de valor de mercado (oferta de produtos/serviços inovadores e de qualidade), cuja importância foi superior no caso das mulheres.

Esta hipótese foi igualmente testada por Eger, Mičik, Gangur & Řehoř (2019) com os resultados a evidenciar novamente a existência de diferenças em relação ao grau de importância atribuído aos diversos fatores de atratividade entre género, sendo que também neste caso se concluiu que o grau de importância atribuído a todos os fatores foi superior no caso das mulheres.

H3 – O grau de importância atribuído aos fatores de atratividade organizacional pode variar consoante a idade

O presente estudo pretende igualmente analisar se o grau de importância atribuído aos diferentes fatores de atratividade é influenciado pela idade.

Esta hipótese foi analisada no estudo de Alniaçik & Alniaçik (2012). No entanto não foram identificadas diferenças estatisticamente significativas.

H4 – A satisfação de necessidades sociais é o principal fator de retenção de talento nas organizações

A revisão da literatura aborda a importância da motivação na retenção de talento nas organizações. Essa motivação é influenciada por múltiplos fatores, nomeadamente as condições de trabalho (Cunha & Martins, 2015), a segurança (Chiavenato, 2009), a qualidade de vida (Chiavenato, 2009), a relação com as chefias e os colegas (Faustino, 2019; Alniaçik & Alniaçik, 2012), o reconhecimento (Silva, Marques, Piran & Bueno, 2015), o desenvolvimento profissional (MacDuffie & Pfeffer, 1994), entre outros.

O que se pretende com H4 é testar se ao nível das necessidades os resultados se encontram alinhados com os tipos de fatores de atratividade, onde a revisão da literatura evidencia a

importância da existência de um ambiente de trabalho positivo, pautado por boas relações sociais (Alnıaçık & Alnıaçık, 2012; Eger, Mičık, Gangur & Řehoř (2019).

8.2. Recolha de dados e seleção de amostra

Na grande maioria dos casos a investigação social não se pode realizar sobre a totalidade da realidade social em estudo, pelo que se torna necessário selecionar um subconjunto da realidade. Desta forma, a amostragem é o procedimento através do qual se extrai de um conjunto de unidades que constituem o objeto de estudo (a população), um número reduzido de casos (a amostra), selecionados por critérios que permitam a generalização a toda a população dos resultados obtidos.

Os principais motivos para recorrer à amostragem em investigação social estão relacionados com a representatividade, o aprofundamento e rigor, já que a menor complexidade organizativa permite concentrar recursos no controlo de qualidade do estudo, a diminuição do tempo para a recolha e tratamento dos dados e a diminuição dos custos.

No presente estudo optou-se pelo recurso a uma técnica de amostragem não aleatória por conveniência. A aplicação de questionários fechados *online* decorreu no período compreendido entre outubro e dezembro de 2020.

8.3. Questionário

A elaboração do questionário aplicado no presente estudo baseou-se na adaptação de uma escala desenvolvida por Puri (2018) no seu estudo intitulado “*Developing the Scale to Measure Employer Attractiveness*”. Procurou-se ainda fazer um enquadramento entre os fatores e as variáveis analisadas com a revisão da literatura elaborada no presente estudo por forma a reforçar e justificar a utilização da mesma.

O questionário apresenta-se dividido em três secções. A primeira secção é constituída por questões gerais, onde o principal objetivo é caracterizar a amostra.

SECÇÃO 1

Questão 1 | Idade

Questão 2 | Género

Questão 3 | Estado Civil

Questão 4 | Nacionalidade

Questão 5 | Habilitações Literárias

Questão 6 | Área de Estudo

A segunda secção elenca os fatores que constituem a escala desenvolvida por Puri (2018). Para o efeito aplicam-se um total de 11 questões, desdobradas em diferentes variáveis, que representam os fatores de atratividade em estudo e, através de uma escala de *Likert* de 0-7 (Nada importante-Muito importante), pretende-se aferir o grau de importância atribuído por cada inquirido aos diversos determinantes de atratividade.

Procurou-se ainda relacionar as variáveis em análise com a revisão da literatura, por forma a garantir um enquadramento coerente entre estas duas dimensões.

SECÇÃO 2

Ao avaliar uma entidade empregadora qual o grau de importância que confere aos seguintes fatores?

Questão 1 | Sobre a função a desempenhar

FATOR 1	FONTE BIBLIOGRÁFICA
Assumir um cargo desafiador	Chiavenato (2002); Chiavenato (2005); Júnior & Oliveira (2009); Zhang, (2010); Silva, Marques, Piran & Bueno (2015); Cunha e Martins (2015); Lopes (2017); Silva & Mahl (2018); De Boeck, Meyers & Dries (2018); Faustino (2019).
Sentir-se parte integrante da organização	
Sentir-se valorizado pela organização	
Desempenhar funções de responsabilidade acrescida	
Beneficiar de um plano de carreira bem definido	
Sentir confiança no local de trabalho	

Tabela 1 | Fator 1: Função a desempenhar (Fonte própria)

Questão 2 | Sobre a cultura organizacional

FATOR 2	FONTE BIBLIOGRÁFICA
Valores organizacionais	Rodwell, Kienzle & Shadur (1998); Hiltrop (1999); Gusmão (2005); Chiavenato (2009); Coradini & Murini (2009); Zhang (2010); Kontoghiorghes (2016); Lopes (2017); Faustino (2019).
Boa relação com a chefia	
Boa relação com os colegas	
Trabalhar com colegas que apoiam e encorajam	
Bom trabalho de equipa	
Reconhecimento do mérito	

Tabela 2 | Fator 2: Cultura organizacional (Fonte própria)

Questão 3 | Sobre a reputação da organização

FATOR 3	FONTE BIBLIOGRÁFICA
Notoriedade da organização	Cable & Turban (2003).
Prémios recebidos pela organização	
Processo de recrutamento	
Reputação da organização	
Empatia com o recrutador	

Tabela 3 | Fator 3: Reputação da organização (Fonte própria)

Questão 4 | Sobre a familiaridade com a organização

FATOR 4	FONTE BIBLIOGRÁFICA
Contacto através das redes sociais	Puri (2018)
Contacto através de relações pessoais	
Contacto através de eventos	
Índice de satisfação enquanto cliente	

Tabela 4 | Fator 4: Familiaridade com a organização (Fonte própria)

Questão 5 | Sobre o desenvolvimento profissional promovido pela organização

FATOR 5	FONTE BIBLIOGRÁFICA
Plano de formação	Gusmão (2005); Dries & Pepermans (2008); Cunha & Martins (2015); Wong, Wan & Gao, (2017); De Boeck, Meyers & Dries (2018); Faustino (2019).
Oferta de Programa de Trainees	
Programas de formação internacionais	

Tabela 5 | Fator 5: Desenvolvimento profissional (Fonte própria)

Questão 6 | Sobre a aposta na inovação

FATOR 6	FONTE BIBLIOGRÁFICA
Aposta contínua na inovação	MacDuffie & Pfeffer (1994); Rodwell, Kienzle & Shadur (1998); Zhang (2010).
Produção de bens e serviços de qualidade superior	
Produção de bens e serviços inovadores	

Tabela 6 | Fator 6: Aposta na inovação da organização (Fonte própria)

Questão 7 | Sobre a aposta no desenvolvimento de carreira

FATOR 7	FONTE BIBLIOGRÁFICA
Valorização de novas ideias pela organização	Castro (2011); Ferreira, Suzuki & Oliveira (2018).
Reconhecimento e valorização	
Progressão na carreira sustentada	

Tabela 7 | Fator 7: Aposta no desenvolvimento de carreira (Fonte própria)

Questão 8 | Sobre valores sociais

FATOR 8	FONTE BIBLIOGRÁFICA
Dimensão da organização	Puri (2018)
Presença internacional da organização	

Tabela 8 | Fator 8: Valores sociais (Fonte própria)

Questão 9 | Sobre a flexibilidade da organização

FATOR 9	FONTE BIBLIOGRÁFICA
Horário de trabalho flexível	Chiavenato (2009); Nascimento (2013).
Teletrabalho	

Tabela 9 | Fator 9: Flexibilidade da organização (Fonte própria)

Questão 10 | Sobre aspetos económicos

FATOR 10	FONTE BIBLIOGRÁFICA
Atribuição de prémio de assinatura do contrato	MacDuffie & Pfeffer (1994); Hiltrop (1999); Wong, Wan & Gao (2017); Costa et al. (2018); Faustino (2019).
Política remuneratória	
Revisão salarial atrativa	

Tabela 10 | Fator 10: Aspetos económicos (Fonte própria)

Questão 11 | Sobre a localização

FATOR 11	FONTE BIBLIOGRÁFICA
Possibilidade de escolha do local de trabalho	Nascimento (2013).
Localização próxima à residência habitual	

Tabela 11 | Fator 11: Localização (Fonte própria)

Por fim, a terceira secção apresenta os tipos de necessidades que atuam como catalisadores da motivação do talento com influência direta na sua captação e retenção. O objetivo passa por identificar os fatores diretamente relacionados com a motivação de cada inquirido em permanecer numa determinada organização. Para tal recorrer-se-á ao conjunto de necessidades que constituem a *Pirâmide de Maslow* (Figura 1) e através de uma escala de *Likert* de 0-7 (Nada importante-Muito importante) será avaliada a importância atribuída a cada necessidade.

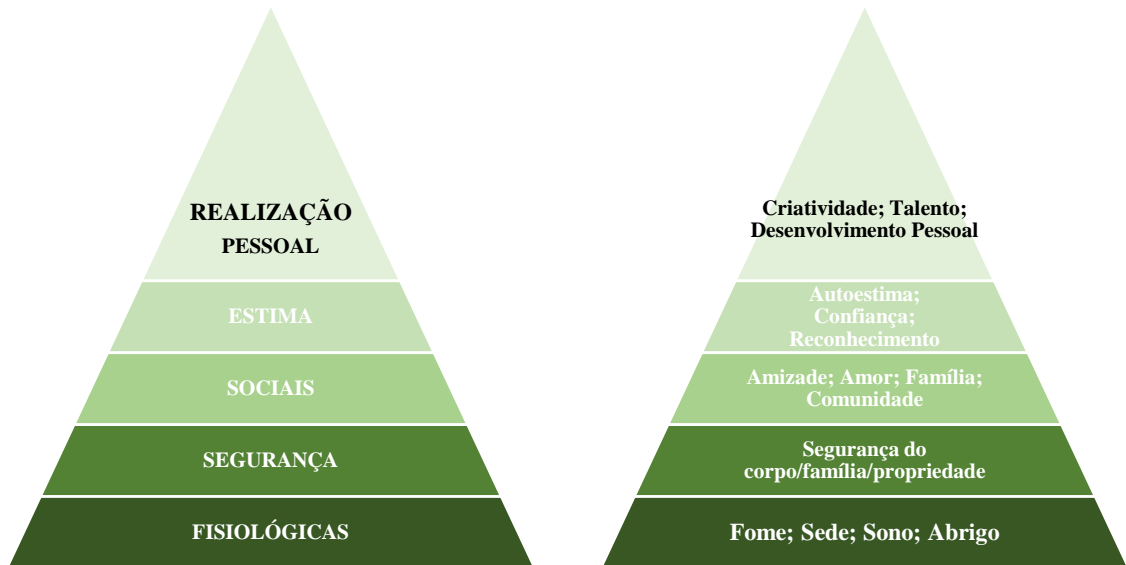


Figura 1 | Pirâmide de Maslow (Fonte própria)

Deste modo, será possível concluir qual o grupo de necessidades (Fisiológicas; Segurança; Sociais; Estima; Realização Pessoal) que mais poderão influenciar a motivação dos inquiridos com influência direta na retenção do talento nas organizações.

Questão 12 | Dos seguintes fatores indique numa escala de 0-7 os que mais a/o motivariam a permanecer numa organização.

NECESSIDADE	TIPO
Desafios no trabalho	REALIZAÇÃO PESSOAL
Participação nas tomadas de decisão	
Desempenho das funções com autonomia	
Desempenho de funções de responsabilidade	ESTIMA
Reconhecimento profissional pelos pares	
Acompanhamento/feedback das chefias	
Boas relações com os colegas/superiores hierárquicos	SOCIAIS
Trabalho de equipa	
Equilíbrio entre a vida familiar e profissional	
Estabilidade profissional	SEGURANÇA
Salários compatíveis com o trabalho desenvolvido	
Condições seguras de trabalho	
Condições de trabalho/instalações adequadas	FISIOLÓGICAS
Horários flexíveis	
Intervalos de trabalho	

Tabela 12 | Fatores motivacionais de retenção de talento (Fonte: Adaptado de Maslow, 1943)

9. ANÁLISE DE RESULTADOS

9.1. Instrumentos de Avaliação

Para a apresentação dos dados recorreu-se ao uso de tabelas, com os dados estatísticos antecidos de análise.

A análise dos dados foi realizada através de estatística descritiva e inferencial, utilizando-se o software SPSS-24.0 (*Statistical Package for the Social Sciences*).

Relativamente à análise descritiva foram utilizados diversos parâmetros para a distribuição das variáveis, nomeadamente a frequência, percentagem, média e desvio-padrão.

Para a realização da análise inferencial, e tendo em consideração o cumprimento dos critérios necessários para a realização de testes paramétricos, e após realizado o teste da normalidade de *Kolmogorov Smirnov*, cuja Hipótese Nula (H_0) é que os dados estão normalmente distribuídos, e dado que o resultado do *pvalue* foi ($p < 0,05$) para as variáveis em estudo, rejeitamos a Hipótese Nula (H_0) e assumimos que a amostra não segue uma distribuição normal. Nesse sentido, foram utilizados testes não-paramétricos.

Para comparar as variáveis em estudo em função do Sexo e da Faixa Etária foi aplicado o teste de *Mann-Withney* que é o teste não-paramétrico adequado para comparar as funções de distribuição com pelo menos uma variável ordinal medida em duas amostras independentes (Marôco, 2014).

9.2. Caracterização da Amostra

O questionário aplicado foi divulgado pela comunidade académica através de redes de contactos e das redes sociais, nomeadamente em grupos de estudantes de ensino superior.

Os gráficos seguintes caracterizam a amostra do presente estudo em relação à idade, género, estado civil, nacionalidade, habilitações literárias e área de estudo. No total foram recolhidas 67 respostas.

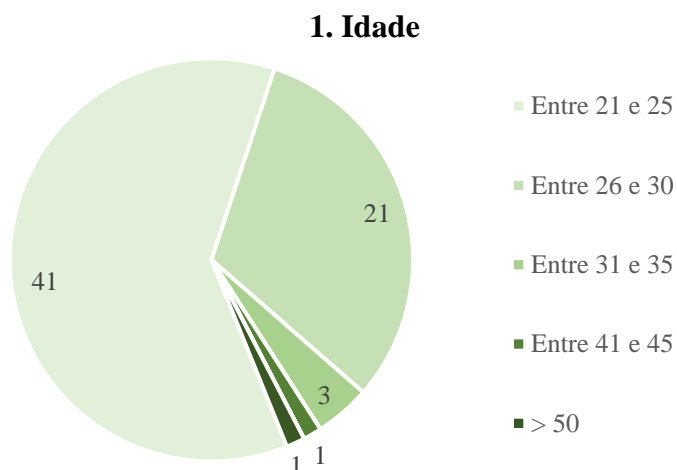


Gráfico 1 | Idade (Fonte própria)

Cerca de 61,2% das respostas correspondem a pessoas que se situam na faixa etária dos 21 aos 25 anos, seguidos por 31,3% de pessoas entre os 26 e 30 anos. Foram ainda obtidas respostas de grupos entre os 31 e 25 anos (4,5%), entre os 41 e 45 anos (1,5%) e maiores de 50 anos (1,5%).

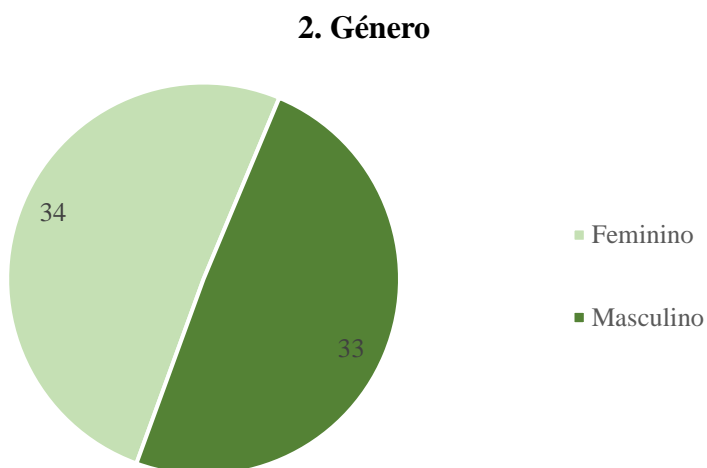


Gráfico 2 | Género (Fonte própria)

Em relação ao género a diferença é residual. Cerca de 50,7% são do género feminino, enquanto que 49,3% pertencem ao género masculino.

3. Estado Civil

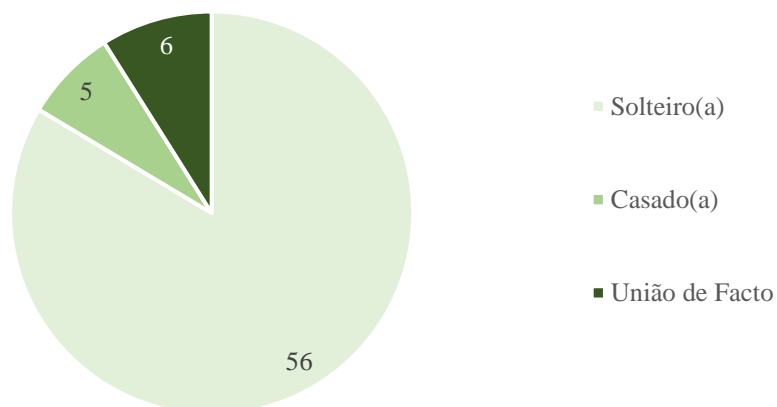


Gráfico 3 | Estado Civil (Fonte própria)

Cerca de 83,6% das respostas são de pessoas solteiras, 9% de pessoas que vivem em União de Facto e 7,5% de pessoas casadas.

4. Nacionalidade

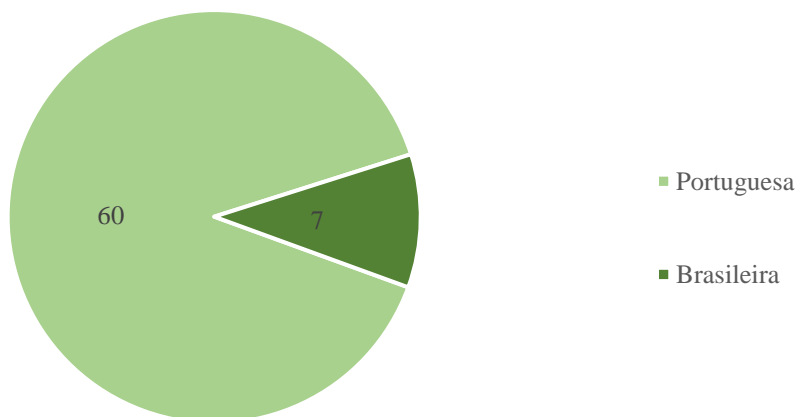


Gráfico 4 | Idade (Fonte própria)

No que à nacionalidade diz respeito, a maior parte das respostas é de cidadãos portugueses com 89,6% e as restantes de cidadãos brasileiros com 10,4%.

5. Habilitações Literárias

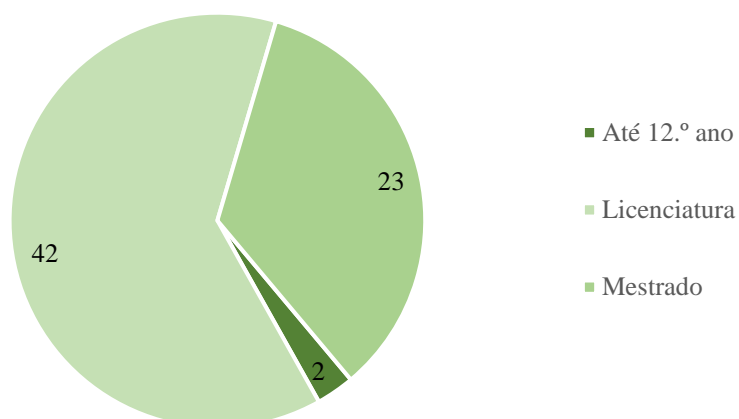


Gráfico 5 / Habilitações Literárias (Fonte própria)

Em relação às habilitações literárias 62,7% são detentores do grau de licenciado, enquanto que 34,3% já concluíram o mestrado. Nota ainda para duas respostas de pessoas com o 12.º ano de escolaridade.

6. Área de estudo

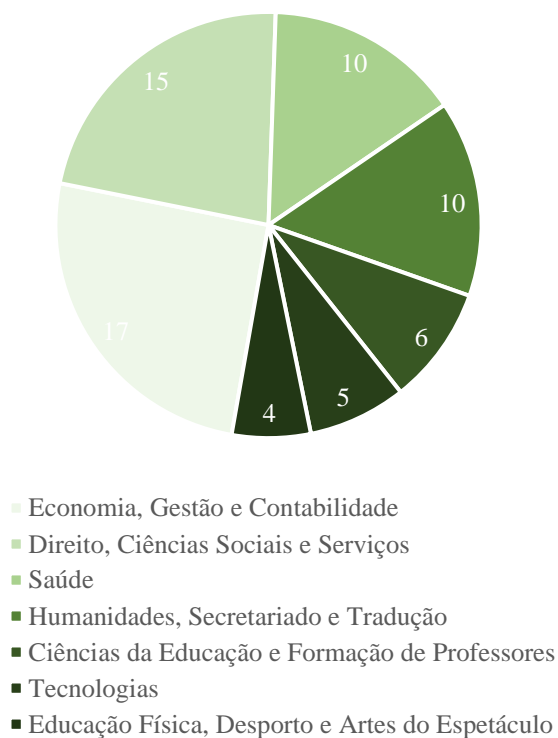


Gráfico 6 / Área de estudo (Fonte própria)

Por fim, em relação à área de estudo, destaque para Economia, Gestão e Contabilidade com 25,4% e Direito, Ciências Sociais e Serviços com 22,4%. Há ainda a referir as áreas da Saúde e de Humanidades, Secretariado e Tradução com 14,9%. Com números menos expressivos temos Ciências da Educação e Formação de Professores com 9%, Tecnologias com 7,5% e Educação Física, Desporto e Artes do Espetáculo com 6%.

9.3. Consistência interna

A determinação da fidelidade foi verificada utilizando o método de consistência interna. O *Alfa de Cronbach* deve ser superior a 0,70 sugerido por Pestana e Gageiro (2008) (Tabela 13), que nos indicam fidelidade, correlação e homogeneidade dos itens, o que nos permite um grau de confiança e exatidão dos mesmos valores ao longo do tempo.

Alfa de Cronbach (α)	Consistência Interna
1,00 - 0,90	Muito boa
0,80 - 0,90	Boa
0,70 - 0,80	Razoável
0,60 - 0,70	Fraca
$\leq 0,60$	Inadmissível

Tabela 13 | Valores do Coeficiente Alfa de Cronbach (α) (Fonte: Pestana e Gageiro, 2008)

A consistência para os *Fatores de atratividade organizacional* (Tabela 14) foi muito próxima de razoável para a “**Localização**”; foi razoável para “**Aspetos Económicos**” ($\alpha=0.763$); foi boa ($\alpha=0,80$ a $0,90$) para a “**Flexibilidade (Horários)**”, para o “**Desenvolvimento Profissional**”, para os “**Valores Sociais**”, para a “**Reputação**”; e para a “**Familiaridade com a Organização**”, e muito boa ($\alpha=0,90$ a $1,00$) para o “**Desenvolvimento de Carreira**”, para a “**Inovação**”, para a “**Função a Desempenhar**” e para a “**Cultura Organizacional**”.

A consistência para os *Fatores que motivam o trabalhador a permanecer na Organização* foi muito próxima de razoável para as “**Necessidades Fisiológicas**”; foi boa ($\alpha=0,80$ a $0,90$) para as “**Necessidades Segurança**” e para as “**Necessidades Sociais**”; e foi muito boa ($\alpha=0,90$ a $1,00$) para as “**Necessidades Realização Pessoal**” e para as “**Necessidades Estima**”.

	Nr. Itens	Alpha de Cronbach
Fatores de atratividade organizacional		
Flexibilidade (Horários)	2	0,829
Aspetos Económicos	3	0,763
Localização	2	0,690
Função a desempenhar	6	0,940
Desenvolvimento Profissional	3	0,867
Cultura Organizacional	6	0,947
Desenvolvimento de Carreira	3	0,910
Inovação	3	0,924
Valores Sociais	2	0,812
Reputação	5	0,896
Familiaridade com a Organização	4	0,886
Fatores que motivam a permanecer na organização		
Necessidades Segurança	3	0,865
Necessidades Fisiológicas	3	0,685
Necessidades Sociais	3	0,876
Necessidades Realização Pessoal	3	0,915
Necessidades Estima	3	0,941

Tabela 14 | Resultados do Coeficiente do Alfa de Cronbach (α) (Fonte própria)

9.4. Resultados

H1 – A cultura organizacional é o fator mais importante de atratividade das organizações

Relativamente à frequência do grau de importância atribuído aos fatores de atratividade organizacional, importa salientar que todos os fatores apresentaram um grau de importância superior ao grau médio ($\approx 3,5$).

No entanto, os fatores que apresentaram um grau de importância superior (média ≈ 6) foram a “**Flexibilidade (Horários)**”, os “**Aspetos Económicos**” e a “**Localização**”.

	Média	Dp	Min	Máx
Fatores de atratividade organizacional				
Flexibilidade (Horários)	5,9	1,3	1	7
Aspetos Económicos	5,5	1,0	3	7
Localização	5,5	1,1	3	7
Função a desempenhar	5,4	1,2	3	7
Desenvolvimento Profissional	5,4	1,3	2	7
Cultura Organizacional	5,3	1,3	2	7
Desenvolvimento de Carreira	5,3	1,3	2	7
Inovação	5,2	1,2	2	7
Valores Sociais	4,8	1,5	2	7
Reputação	4,8	1,2	1	7
Familiaridade com a Organização	4,6	1,3	1	7

Tabela 15 / Frequência do grau de importância dos fatores de atratividade organizacional (Fonte própria)

Importa agora destacar os itens que constituem cada fator, em especial aqueles em que a média se aproxima do grau médio global.

Ao nível da flexibilidade, conclui-se que os participantes atribuem uma grande importância aos horários flexíveis (6) e ao regime de teletrabalho (5,8).

Em relação aos aspetos económicos a importância recai na revisão salarial atrativa (6) e na política remuneratória (5,6).

Destaca-se ainda a importância atribuída à possibilidade de escolha do local de trabalho (5,6), ao sentimento de valorização pela organização (5,6) e à oferta de planos de formação (5,6).

Contrariamente ao que seria espectável, a Cultura Organizacional surge apenas na 6.º posição, pelo que podemos concluir que os resultados não suportam a H1.

Talento: Captar, Desenvolver e Reter

	Média	Dp	Min	Máx
Função a desempenhar	5,4	1,2	3	7
Assumir um cargo desafiador	5,3	1,6	1	7
Sentir-se parte integrante da Organização	5,5	1,4	3	7
Sentir-se valorizado pela Organização	5,6	1,3	3	7
Desempenhar funções de responsabilidade acrescida	5,2	1,5	1	7
Beneficiar de um plano de carreira bem definido	5,4	1,3	3	7
Sentir confiança no local de trabalho	5,5	1,4	3	7
Cultura Organizacional	5,3	1,3	2	7
Valores organizacionais	5,0	1,4	2	7
Boa relação com a chefia	5,3	1,5	2	7
Boa relação com os colegas	5,3	1,5	2	7
Trabalhar com colegas que apoiam e encorajam	5,2	1,5	1	7
Bom trabalho de equipa	5,3	1,6	1	7
Reconhecimento do mérito	5,6	1,4	2	7
Reputação	4,8	1,2	1	7
Notoriedade da Organização	4,6	1,4	1	7
Prémios recebidos pela Organização	4,5	1,5	1	7
Processo de recrutamento	4,9	1,4	1	7
Reputação da Organização	4,9	1,6	1	7
Empatia com o recrutador	5,0	1,4	2	7
Familiaridade com o Empregador	4,6	1,3	1	7
Contacto através das redes sociais	4,3	1,8	0	7
Contacto através de relações pessoais	4,6	1,4	1	7
Contacto através de eventos	4,4	1,6	1	7
Índice de satisfação enquanto cliente	5,1	1,4	1	7
Desenvolvimento Profissional	5,4	1,3	2	7
Plano de formação	5,6	1,2	2	7
Oferta de Programa de Trainees	5,3	1,5	1	7
Programas de formação internacionais	5,2	1,7	1	7
Inovação (do Empregador)	5,2	1,2	2	7
Aposta contínua na inovação	5,2	1,3	2	7
Produção de bens e serviços de qualidade superior	5,1	1,3	2	7
Produção de bens e serviços inovadores	5,2	1,2	2	7
Desenvolvimento de Carreira	5,3	1,3	2	7
Valorização de novas ideias pela Organização	5,0	1,4	2	7
Reconhecimento e valorização	5,2	1,4	2	7
Progressão na carreira sustentada	5,5	1,4	2	7

(0=Nada importante | 7=Muito importante)

Tabela 16 | Frequência do grau de importância dos fatores de atratividade organizacional por item (Fonte própria)

Valores Sociais	4,8	1,5	2	7
Dimensão da Organização	4,7	1,5	2	7
Presença internacional da Organização	4,9	1,7	1	7
Flexibilidade (do Empregador)	5,9	1,3	1	7
Horário de trabalho flexível	6,0	1,2	1	7
Teletrabalho	5,8	1,5	1	7
Aspetos Económicos	5,5	1,0	3	7
Atribuição de prémio de assinatura do contrato	4,8	1,4	0	7
Política remuneratória	5,6	1,1	3	7
Revisão salarial atrativa	6,0	0,9	4	7
Localização (do Empregador)	5,5	1,1	3	7
Possibilidade de escolha do local de trabalho	5,6	1,2	3	7
Localização próxima à residência habitual	5,4	1,4	0	7

(0=Nada importante | 7=Muito importante)

Tabela 16 (continuação) | Frequência do grau de importância dos fatores de atratividade organizacional por item (Fonte própria)

H2 – O grau de importância atribuído aos fatores de atratividade organizacional pode variar consoante o género

Da comparação entre o género do grau de importância atribuído aos fatores de atratividade organizacional, pode-se constatar que os resultados indicam diferenças estatisticamente significativas, cujo grau de importância foi superior no sexo feminino ao nível da **“Função a desempenhar”** – “Assumir um cargo desafiador”, “Sentir-se parte integrante da Organização”, “Sentir-se valorizado pela Organização”, “Desempenhar funções de responsabilidade acrescida” e “Beneficiar de um plano de carreira bem definido”; do **“Desenvolvimento de Carreira”** – “Valorização de novas ideias pela Organização”; “Progressão na carreira sustentada”; e dos **“Aspetos Económicos”** – “Revisão salarial atrativa”.

Quanto aos restantes fatores não se verificaram diferenças estatisticamente significativas, contudo, o grau de importância foi superior no sexo feminino, à exceção dos fatores **“Familiaridade”** e a **“Flexibilidade”**, cujo grau de importância foi superior no sexo masculino, pelo que se valida parcialmente a H2.

Talento: Captar, Desenvolver e Reter

	Masculino (n=33)		Feminino (n=34)		dif.	p
	Média	Dp	Média	Dp		
Função a desempenhar	5,1	1,2	5,8	1,2	0,7	0,016
Assumir um cargo desafiador	4,9	1,4	5,6	1,6	0,7	0,039
Sentir-se parte integrante da organização	5,2	1,2	5,9	1,4	0,7	0,020
Sentir-se valorizado pela organização	5,3	1,2	5,9	1,3	0,7	0,023
Desempenhar funções de responsabilidade acrescida	4,8	1,5	5,5	1,5	0,8	0,028
Beneficiar de um plano de carreira bem definido	5,0	1,2	5,9	1,2	0,9	0,004
Sentir confiança no local de trabalho	5,2	1,3	5,8	1,4	0,6	0,081
Cultura Organizacional	5,1	1,2	5,4	1,5	0,3	0,170
Valores organizacionais	4,9	1,3	5,2	1,5	0,3	0,314
Boa relação com a chefia	5,1	1,4	5,5	1,5	0,4	0,199
Boa relação com os colegas	5,1	1,5	5,5	1,6	0,4	0,251
Trabalhar com colegas que apoiam e encorajam	5,0	1,5	5,4	1,6	0,3	0,356
Bom trabalho de equipa	5,1	1,6	5,5	1,6	0,4	0,285
Reconhecimento do mérito	5,6	1,1	5,5	1,6	-0,1	0,979
Reputação	4,6	1,2	4,9	1,3	0,3	0,458
Notoriedade da Organização	4,6	1,3	4,7	1,5	0,2	0,630
Prémios recebidos pela Organização	4,3	1,3	4,6	1,6	0,3	0,608
Processo de recrutamento	4,7	1,4	5,2	1,4	0,5	0,174
Reputação da Organização	4,9	1,5	4,9	1,6	0,0	0,908
Empatia com o recrutador	4,8	1,3	5,3	1,4	0,6	0,113
Familiaridade com a Organização	4,8	1,2	4,4	1,4	-0,4	0,354
Contacto através das redes sociais	4,6	1,5	4,1	2,0	-0,6	0,205
Contacto através de relações pessoais	4,7	1,3	4,5	1,5	-0,2	0,611
Contacto através de eventos	4,6	1,5	4,1	1,6	-0,6	0,173
Índice de satisfação enquanto cliente	5,2	1,3	5,0	1,6	-0,2	0,863
Desenvolvimento Profissional	5,2	1,4	5,5	1,3	0,3	0,409
Plano de formação	5,4	1,3	5,8	1,1	0,4	0,182
Oferta de Programa de Trainees	5,2	1,5	5,4	1,4	0,2	0,671
Programas de formação internacionais	5,1	1,7	5,4	1,7	0,3	0,404
Inovação	5,1	1,1	5,2	1,3	0,2	0,465
Aposta contínua na inovação	5,2	1,2	5,2	1,3	-0,1	0,928
Produção de bens e serviços de qualidade superior	4,9	1,2	5,2	1,3	0,3	0,402
Produção de bens e serviços inovadores	5,0	1,2	5,4	1,3	0,3	0,222
Desenvolvimento de Carreira	5,0	1,2	5,5	1,3	0,5	0,070
Valorização de novas ideias pela Organização	4,8	1,2	5,3	1,6	0,6	0,045
Reconhecimento e valorização	5,0	1,4	5,4	1,5	0,3	0,328
Progressão na carreira sustentada	5,2	1,3	5,9	1,3	0,7	0,022
Valores Sociais	4,7	1,4	4,9	1,6	0,2	0,424
Dimensão da organização	4,6	1,6	4,9	1,5	0,3	0,428
Presença internacional da Organização	4,8	1,6	4,9	1,8	0,1	0,604
Flexibilidade (Horários)	6,0	1,4	5,8	1,1	-0,2	0,166
Horário de trabalho flexível	6,1	1,4	5,9	1,1	-0,1	0,322
Teletrabalho	6,0	1,6	5,7	1,5	-0,3	0,163
Aspetos Económicos	5,3	0,9	5,6	1,0	0,4	0,107
Atribuição de prémio de assinatura do contrato	4,8	1,3	4,8	1,5	0,0	0,862
Política remuneratória	5,4	1,1	5,8	1,1	0,4	0,129
Revisão salarial atrativa	5,7	0,9	6,3	0,8	0,7	0,003
Localização	5,4	1,1	5,7	1,1	0,3	0,165
Possibilidade de escolha do local de trabalho	5,5	1,1	5,8	1,2	0,4	0,175
Localização próxima à residência habitual	5,3	1,2	5,6	1,5	0,3	0,163

(0=Nada importante | 7=Muito importante)

Tabela 17 | Comparação do grau de importância dos fatores de atratividade organizacional, entre o sexo (Fonte própria)

H3 – O grau de importância atribuído aos fatores de atratividade organizacional pode variar consoante a idade

Da comparação do grau de importância dos fatores organizacionais que atraem o trabalhador entre a Faixa Etária, constata-se que não existem diferenças estatisticamente significativas, pelo que se rejeita a H3.

	21-25 anos (n=41)		26-30 anos (n=21)		dif.	p
	Média	Dp	Média	Dp		
Função a desempenhar	5,4	1,2	5,3	1,3	0,1	0,863
Assumir um cargo desafiador	5,2	1,5	5,3	1,7	-0,2	0,553
Sentir-se parte integrante da Organização	5,5	1,3	5,5	1,5	0,0	0,951
Sentir-se valorizado pela Organização	5,7	1,3	5,4	1,4	0,3	0,447
Desempenhar funções de responsabilidade acrescida	5,1	1,5	5,2	1,7	-0,1	0,749
Beneficiar de um plano de carreira bem definido	5,4	1,3	5,5	1,3	-0,1	0,818
Sentir confiança no local de trabalho	5,6	1,3	5,2	1,5	0,4	0,383
Cultura Organizacional	5,3	1,3	4,9	1,5	0,4	0,310
Valores organizacionais	5,1	1,4	4,7	1,5	0,5	0,264
Boa relação com a chefia	5,4	1,4	4,9	1,7	0,6	0,251
Boa relação com os colegas	5,4	1,4	4,8	1,7	0,6	0,174
Trabalhar com colegas que apoiam e encorajam	5,2	1,4	4,8	1,7	0,4	0,400
Bom trabalho de equipa	5,3	1,5	4,9	1,8	0,4	0,370
Reconhecimento do mérito	5,5	1,3	5,5	1,6	0,1	0,872
Reputação	4,8	1,3	4,8	1,2	-0,1	0,893
Notoriedade da Organização	4,6	1,4	4,6	1,6	0,0	0,964
Prémios recebidos pela Organização	4,5	1,4	4,4	1,7	0,1	0,633
Processo de recrutamento	4,8	1,4	5,2	1,5	-0,4	0,358
Reputação da Organização	4,9	1,6	4,7	1,5	0,2	0,505
Empatia com o recrutador	5,0	1,4	5,1	1,5	-0,2	0,710
Familiaridade com o Empregador	4,7	1,4	4,5	1,2	0,2	0,535
Contacto através das redes sociais	4,3	1,9	4,4	1,5	-0,1	0,994
Contacto através de relações pessoais	4,7	1,6	4,5	1,1	0,2	0,469
Contacto através de eventos	4,5	1,5	4,1	1,8	0,4	0,461
Índice de satisfação enquanto cliente	5,1	1,5	5,0	1,4	0,2	0,538
Desenvolvimento Profissional	5,5	1,2	5,2	1,5	0,3	0,656
Plano de formação	5,6	1,2	5,4	1,3	0,2	0,529
Oferta de Programa de Trainees	5,5	1,3	5,1	1,7	0,5	0,384
Programas de formação internacionais	5,3	1,7	5,2	1,9	0,1	0,945

(0=Nada importante | 7=Muito importante)

Tabela 18 | Comparação do grau de importância dos fatores de atratividade organizacional, entre a Faixa Etária (Fonte própria)

	21-25 anos (n=41)		26-30 anos (n=21)		dif.	p
	Média	Dp	Média	Dp		
Inovação	5,1	1,0	5,1	1,4	0,0	0,701
Aposta contínua na inovação	5,2	1,1	5,1	1,6	0,1	0,976
Produção de bens e serviços de qualidade superior	5,0	1,2	5,0	1,4	0,0	0,878
Produção de bens e serviços inovadores	5,1	1,2	5,2	1,4	-0,1	0,425
Desenvolvimento de Carreira	5,3	1,2	4,9	1,5	0,4	0,345
Valorização de novas ideias pela Organização	5,1	1,3	4,8	1,6	0,4	0,465
Reconhecimento e valorização	5,3	1,3	4,8	1,6	0,5	0,325
Progressão na carreira sustentada	5,7	1,3	5,2	1,6	0,4	0,358
Valores Sociais	4,9	1,4	4,7	1,7	0,2	0,751
Dimensão da Organização	4,9	1,4	4,7	1,6	0,2	0,675
Presença internacional da Organização	5,0	1,7	4,8	1,8	0,2	0,744
Flexibilidade (Horários)	5,8	1,4	6,2	1,0	-0,3	0,474
Horário de trabalho flexível	6,0	1,4	6,1	1,1	-0,1	0,924
Teletrabalho	5,7	1,7	6,3	1,0	-0,6	0,206
Aspetos Económicos	5,5	1,0	5,6	0,9	-0,1	0,828
Atribuição de prémio de assinatura do contrato	4,8	1,4	4,9	1,3	-0,1	0,825
Política remuneratória	5,7	1,1	5,7	1,1	0,0	1,000
Revisão salarial atrativa	6,0	0,9	6,1	0,9	-0,1	0,741
Localização	5,6	1,0	5,5	1,3	0,2	0,885
Possibilidade de escolha do local de trabalho	5,8	1,0	5,5	1,3	0,3	0,604
Localização próxima à residência habitual	5,5	1,4	5,4	1,4	0,1	0,724

(0=Nada importante | 7=Muito importante)

Tabela 18 (continuação) | Comparação do grau de importância dos fatores de atratividade organizacional, entre a Faixa Etária (Fonte própria)

H4 – A satisfação de necessidades sociais é o principal fator de retenção de talento nas organizações

Relativamente ao grau de importância atribuído à satisfação das necessidades por parte das organizações, importa salientar que todos os tipos de necessidades apresentaram um grau de importância superior ao grau médio ($\approx 3,5$).

No entanto, as necessidades que apresentaram um grau de importância superior ($média \approx 6$) foram as Necessidades Fisiológicas e as Necessidades de Segurança, pelo que não é possível suportar a H4 de acordo com os resultados obtidos.

	Média	Dp	Min	Máx
Realização Pessoal	5,4	1,1	3	7
Desafios no trabalho	5,3	1,2	3	7
Participação nas tomadas de decisão	5,3	1,3	3	7
Desempenho das funções com autonomia	5,6	1,1	3	7
Necessidades Estima	5,3	1,1	3	7
Desempenho de funções de responsabilidade	5,3	1,2	2	7
Reconhecimento profissional pelos pares	5,3	1,2	3	7
Acompanhamento/feedback das chefias	5,4	1,2	3	7
Necessidades Sociais	5,5	1,2	3	7
Boas relações c/ colegas/superiores	5,3	1,4	2	7
Trabalho de equipa	5,4	1,3	3	7
Equilíbrio entre a vida familiar e profissional	5,9	1,1	3	7
Necessidades Segurança	5,7	1,0	3	7
Estabilidade profissional	5,6	1,1	3	7
Salários compatíveis c/ trabalho desenvolvido	6,0	1,1	3	7
Condições seguras de trabalho	5,6	1,2	3	7
Necessidades Fisiológicas	5,7	0,9	3	7
Condições de trabalho/instalações adequadas	5,5	1,1	3	7
Horários flexíveis	6,1	1,1	2	7
Intervalos de trabalho	5,6	1,1	3	7

(0=Nada importante | 7=Muito importante)

Tabela 19 | Frequência do grau de importância dos fatores de motivação do trabalhador (Fonte própria)

10. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Parece consensual que atualmente as organizações têm necessariamente de atribuir especial importância à aposta no seu capital humano, na medida em que se assume como um importante fator crítico de sucesso.

Mas o que realmente pode atrair o talento? Haverá algum fator determinante? Ou deverão as organizações adotar uma estratégia que permita avaliar e satisfazer os objetivos e necessidades dos potenciais colaboradores de forma casuística?

As hipóteses formuladas procuraram responder a estas questões e elencar as principais estratégias que deverão ser adotadas pelas organizações, para que estas se possam diferenciar num mercado altamente competitivo.

Deste modo, importa nesta fase discutir e relacionar os resultados do presente estudo com a revisão da literatura estudada.

Com a H1 pretendeu-se aferir se a existência de uma cultura organizacional pautada pela partilha e colaboração entre todos, seria um fator determinante de atratividade das organizações. Em outros estudos (Alniaçık & Alniaçık, 2012; Eger, Mičák, Gangur & Řehoř, 2019) essa importância foi comprovada, mas os resultados do presente estudo desviaram-se em grande medida dessa realidade.

Fatores como a adoção do regime de teletrabalho e horários flexíveis, sobrepuseram-se à existência de boas relações pessoais dentro da organização, o que revela a importância cada vez maior atribuída à qualidade de vida e ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Chiavenato, 2009; Ferreira, Suzuki & Oliveira, 2018). É igualmente importante avaliar estes resultados à luz da situação pandémica provocada pela disseminação do coronavírus *SARS-CoV-2*, o que naturalmente potenciou a importância conferida ao regime de teletrabalho, na medida em que poderá ter contribuído para que as pessoas estejam mais sensibilizadas e predispostas a trabalhar neste tipo de regime.

Importa ainda destacar a importância dada aos salários e à política remuneratória adotada pelas organizações, enquanto fator determinante da atratividade. É certo que a imagem do que advogam outros autores (Hiltrop, 1999; Dries & Pepermans, 2008; Chiavenato, 2009; e Faustino, 2019), o salário não representa o fator mais importante, mas parece razoável aceitar que as organizações que paguem melhor ocuparão sempre uma posição mais favorável para captar os melhores talentos.

Os resultados permitem aferir, igualmente, que a captação deve ser encarada apenas como uma parcela de uma equação complexa, cujo resultado deve materializar-se em colaboradores motivados e comprometidos com a organização (Hiltrop, 1999; Wong, Wan & Gao, 2017; Silva & Mahl, 2018). A importância atribuída ao sentimento de valorização pela organização e à oferta de planos de formação, refletem essa mesma importância na aposta do desenvolvimento contínuo das capacidades dos colaboradores (Mohammed, Baig & Gururajan, 2018).

Por outro lado, era intenção deste estudo validar a existência de diferenças significativas entre o género e a faixa etária no que aos fatores de atratividade organizacional diz respeito, e comparar esses resultados com outros estudos em que estas hipóteses tenham sido igualmente testadas (Alniaçık & Alniaçık, 2012; Eger, Mičák, Gangur & Řehoř (2019).

Os resultados apurados permitem concluir que mulheres e homens são atraídos por fatores diferentes. As mulheres que participaram no estudo apresentaram uma maior preocupação em assumir cargos e funções desafiantes, bem como no desenvolvimento de uma carreira sólida e a existência de uma política salarial atrativa. Este último aspeto foi, aliás, o item com maior importância para as mulheres, o que não deixa de ser um dado curioso e que contraria, em certa medida, a lógica que defende que o salário não é a principal fonte de atração (Hiltrop, 1999; Dries & Pepermans, 2008; Chiavenato, 2009; e Faustino, 2019). Por outro lado, os homens conferiram maior relevância aos horários flexíveis e ao regime de teletrabalho, bem como à familiaridade com a organização influenciada pela satisfação enquanto clientes.

No que respeita à faixa etária, os resultados foram semelhantes aos apurados no estudo desenvolvido por Alniaçık & Alniaçık (2012). Não foi possível identificar nenhuma diferença estatisticamente significativa, pelo que se pode concluir que a idade não é uma variável determinante no que aos fatores de atratividade das organizações diz respeito.

Por fim, importa abordar o tipo de necessidade que pode influenciar diretamente a motivação e consequente retenção de talento nas organizações.

Diversos autores abordaram a importância da satisfação das necessidades dos colaboradores para que estes se possam sentir motivados e comprometidos com a organização (Júnior & Oliveira, 2009; Silva, Marques, Piran & Bueno, 2015; Costa et al., 2018). A revisão da literatura parece destacar as necessidades sociais, materializadas essencialmente na existência de boas relações com as chefias e colegas, como a principal necessidade a satisfazer (Alniaçık & Alniaçık, 2012; Eger, Mičik, Gangur & Řehoř, 2019). No entanto os resultados apurados parecem não suportar essa tese, tendo-se verificado a atribuição de uma maior importância às necessidades fisiológicas e de segurança. Estes resultados podem ser justificados pelo facto de ser importante satisfazer as necessidades básicas dos colaboradores para que estes possam ambicionar e encontrar motivação na satisfação de necessidades de estima e realização pessoal.

CONCLUSÃO

A presente dissertação teve como principal objetivo analisar os fatores da atração, desenvolvimento e retenção de talento nas organizações em Portugal. Trata-se de um tema amplamente discutido ao longo do tempo, e que se prevê que continue a ganhar

particular destaque no futuro, tendo em conta o contexto dinâmico que caracteriza o mercado de trabalho.

Os resultados apurados evidenciam a importância atribuída à flexibilidade de horários e a aposta em regimes de teletrabalho. Não surpreende, no entanto, que tais fatores tenham ganho maior expressão no contexto pandémico atual, sobretudo se tivermos em consideração que estes regimes de trabalho não são uma prática comum na maioria das organizações em Portugal.

Os resultados permitem ainda concluir que existem diferenças significativas ao nível dos fatores de atratividade entre género. Se por um lado as mulheres estão mais predispostas a abraçar funções desafiadoras e a privilegiar organizações que invistam na sua formação e no desenvolvimento contínuo das suas capacidades, por outro lado, os homens parecem atribuir maior importância a fatores que poderão estar diretamente relacionados com a qualidade de vida e com um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, de que são exemplo os horários flexíveis e o teletrabalho.

É importante ainda referir que o desenvolvimento de estratégias que visem garantir a motivação dos colaboradores por parte das organizações é essencial para solidificar as taxas de retenção, sendo que os resultados indicam que essas estratégias devem ter início na satisfação das necessidades básicas.

Com o desenvolvimento desta dissertação foi possível desenvolver e aprofundar conhecimentos em diversas áreas de gestão de recursos humanos, onde se destacam a Gestão e Desenvolvimento de Talentos, Recrutamento, Seleção e Análise Exploratória de Dados. A realização do presente estudo permitiu, não só, aprofundar as técnicas de investigação, como também, ampliar o conhecimento sobre os fatores que podem influenciar a atração e retenção de talento e, de modo geral, podemos afirmar que resultados permitiram responder às questões de investigação propostas.

No entanto, o presente estudo apresenta algumas limitações. Em primeiro lugar a revisão da literatura conduziu à necessidade de explorar bibliografia diversa por forma a obter uma imagem mais abrangente dos estudos desenvolvidos ao longo do tempo sobre esta temática. No entanto existe o risco associado de os resultados de alguns estudos se encontrarem desatualizados, tendo em conta a evolução do mercado de trabalho ao longo dos últimos 30 anos.

Por outro lado, importa ter em consideração que o presente estudo foi conduzido através do uso de uma amostra de conveniência num ambiente planeado. Tal facto, associado às restrições impostas pela pandemia, contribuiu para que a divulgação do questionário tenha ficado limitada à vertente *online* o que contribuiu negativamente para obtenção de um maior número de respostas. Assim, recomenda-se que em futuras pesquisas possam ser utilizadas amostras aleatórias mais representativas que permitam generalizações.

BIBLIOGRAFIA

Almıaçık, E. & Almıaçık, Ü. (2012). Identifying Dimensions of Attractiveness in Employer Branding: Effects of Age, Gender, and Current Employment Status. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 1336–1343. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.09.1117

Almıaçık, E., Almıaçık, Ü., Akçın, K., & Erat, S. (2012). Relationships Between Career Motivation, Affective Commitment and Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 355–362. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1011>

Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. M. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 177–202. <https://doi.org/10.1002/job.290>

Axelrod, B., Handfield-Jones, H., & Michaels, E. (2002). A new game plan for C players. *Harvard Business Review*, 80(1), 80–88. Disponível em <https://hbr.org/2002/01/a-new-game-plan-for-c-players>

Beatriz Freitag, B., & Luiz Fischer, A. (2017). Análise sobre o Termo Talento em Diferentes Áreas do Conhecimento. *Future Studies Research Journal*, (1), 3–27. Disponível em <https://www.revistafuture.org/FSRJ/article/download/284/411+&cd=1&hl=pt-PT&ct=clnk&gl=pt>

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925. <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>

Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global “war for talent.” *Journal of International Management*, 15(3), 273–285. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2009.01.002>

- Bonneton, D., Schworm, S. K., Festing, M., & Muratbekova-Touron, M. (2019). Do global talent management programs help to retain talents? A career-related framework. *International Journal of Human Resource Management*, 0(0), 1–37. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1683048>
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244–2266. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2003.tb01883.x>
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator*. Lisboa: Dom Quixote
- Cappelli, P. (2008). Talent Management for the Twenty-First Century: How We Got Here. *Harvard Business Review*, 1–9. Disponível em www.hbr.org
- Castro, D. D. R. (2011). O Desafio De Atrair E Reter Talentos Em Organizações Na Contemporaneidade. VII Congresso Nacional de Excelência Em Gestão. Disponível em https://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0452_2145.pdf
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Coradini, J. R., & Murini, L. T. (2009). Recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. *Disciplinarum Scientia. Série: Ciências Sociais Aplicadas*, S. Maria, 5(1), 55–78. Disponível em <https://periodicos.ufn.edu.br/index.php/disciplinarumSA/article/view/1494>
- Costa, A. F., Gomes, I., Lei, J., Machado, J., Alves, R., & Peixoto, J. P. (2018). Fatores potenciadores da Retenção de Talentos no setor das TI. *Atlântico Business School*. Disponível em https://www.abs.pt/wp-content/uploads/2019/06/Atl%C3%A2ntico-Business-Journal_Volume-2_Numero-1.pdf
- Cunha, N. C., & Martins, S. M. (2015). Retenção De Talentos Frente Às Mudanças No Mercado De Trabalho: Uma Pesquisa Bibliográfica. *Getec*, 4(8), 90–109. Disponível em <http://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/getec/article/view/705>
- De Boeck, G., Meyers, M. C., & Dries, N. (2018). Employee reactions to talent management: Assumptions versus evidence. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 199–213. <https://doi.org/10.1002/job.2254>

- Dries, N., & Pepermans, R. (2008). “Real” high-potential careers: An empirical study into the perspectives of organisations and high potentials. *Personnel Review*, 37(1), 85–108. <https://doi.org/10.1108/00483480810839987>
- Eger, L., Mičík, M., Gangur, M, Řehoř, P. (2019). Employer branding: Exploring attractiveness dimensions in a multicultural context. *Technological and Economic Development of Economy*, 25(3), pp. 519–541. doi: 10.3846/tede.2019.9387
- Faustino, G. D. O. (2019). Recursos humanos : retenção de talentos e sua importância nas organizações. *Unisant Business and Management*, 2(1). Disponível em <https://periodicos.unisanta.br/index.php/BAM/article/view/2064>
- Ferreira, T. R., Suzuki, N. N. K., & Oliveira, D. A. (2018). Atração e retenção de talentos: um estudo sobre as principais práticas adotadas pelas organizações. Toledo: Prudente Centro Universitário, (ISSN 21-76-8498). Disponível em <http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/ETIC/article/view/7292>
- Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N., & Gallo, P. (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human Resource Management Review*, 25(3), 264–279. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.003>
- Gebelein, S. (2006). Talent management: Today’s HR departments do much more than just hiring and firing. *Personnel decisions international (PDI)*. Minnesota Business Magazine, pp. 5-12
- Gouveia, A. L. M. F. (2016). Da gestão de recursos humanos à gestão de talento: Estratégias para atrair e identificar , desenvolver e reter talento. Dissertação de Mestrado. Disponível em https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/13614/1/2016_ECSH_DEP_Dissertacao_Lu%C3%ADsa%20Gouveia.pdf
- Gusmão, M., (2005). A retenção de talentos como valorização profissional. Centro de Pesquisa e Pós graduação. Universidade Católica de Pernambuco
- Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 48(2), 269–288. <https://doi.org/10.1002/hrm.20279>
- Hiltrop, J. M. (1999). The quest for the best: Human resource practices to attract and

retain talent. European Management Journal, 17(4), 422–430
[https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(99\)00022-5](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(99)00022-5)

Holland, P., Sheehan, C., & De Cieri, H. (2007). Attracting and retaining talent: Exploring human resources development trends in australia. Human Resource Development International, 10(3), 247–262.
<https://doi.org/10.1080/13678860701515158>

Júnior, P., & Oliveira, J. (2009). Motivação no trabalho : Avaliando o Ambiente Organizacional. V Congresso Nacional de Excelência Em Gestão, 1–17. Disponível em <https://www.passeidireto.com/arquivo/51604798/motivacao-no-trabalho-avaliando-o-ambiente-organizacional/5>

Kontoghiorghes, C. (2016). Linking high performance organizational culture and talent management: satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators. International Journal of Human Resource Management, 27(16), 1833–1853.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1075572>

Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. Human Resource Management Review, 16(2), 139–154.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>

MacDuffie, J. P., & Pfeffer, J. (1994). Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force. Administrative Science Quarterly, 40(3), 524.
<https://doi.org/10.2307/2393796>

Malafaia, G. S. (2011). Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais. Congresso de Excelência em Gestão – CNEG, 7, Anais, Rio de Janeiro. Disponível em http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000153&pid=S1645-4464201500020000200017&lng=pt

Lopes, M. (2017). Retenção de talentos: um estudo de caso em uma empresa de telecomunicações. UniCEUB - Centro Universitário de Brasília, 1–27. Disponível em <https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/235/11393>

Marôco, J. (2014). Análise Estatística: Com o SPSS Statistics (6ª ed.). Lisboa: ReportNumber. ISBN 978-989-96763-4-3

Mellahi, K., & Collings, D. G. (2010). The barriers to effective global talent management: The example of corporate elites in MNEs. Journal of World Business,

45(2), 143–149. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.018>

Mohammed, A. A., Baig, A. H., & Gururajan, R. (2018). A Qualitative Research to Explore Processes That are Utilised for Managing Talent : A Case Study in a Queensland Regional Australian Academy of Business and Economics Review (AABER). Australian Academy of Business and Economics Review, 4(December), 188–200. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/334151267_A_Qualitative_Research_to_Explore_Processes_That_are_Utilised_for_Managing_Talent_A_Case_Study_in_a_Queensland_Regional_University_AN_INVESTIGATION_INTO_THE_RELATIONSHIP_BETWEEN_TALENT_MANAGEMENT_PROC

O’Boyle, E., & Aguinis, H. (2012). The Best And The Rest: Revisiting The Norm Of Normality Of Individual Performance. *Personnel Psychology*, 65(1), 79–119. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01239.x>

Ohtsuki, C. H., Aurelio, M., Ferreira, D. A., Nunes, K., & Almeida, T. De. (2014). Talent Management on Human Resource Management : An emergent theme ? *Rev. Adm. UFSM, Santa Maria*, 7, 629–643. <https://doi.org/10.5902/1983465918417>

Pestana, M. H., & Gageiro, J. N., (2008). *Análise de dados para Ciências Sociais: complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo

Prinsloo, H. (2017). How South African businesses design and execute transformation initiatives: implications for coaching. Master of Business Executive Coaching thesis, University of theWitwatersrand, Johannesburg. Disponível em http://wiredspace.wits.ac.za/bitstream/handle/10539/23097/How%20SA%20Businesses%20Design%20and%20Execute%20Transformation%20Initiatives_final%20sub2.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Puri, D. (2018). Developing the Scale to Measure Employer Attractiveness. *Economics and Applied Informatics*, (3), 99–123. <https://doi.org/10.26397/eai1584040923>

Rodwell, J. J., Kienzle, R., & Shadur, M. A. (1998). The relationship among work-related perceptions, employee attitudes, and employee performance: The integral role of communications. *Human Resource Management*, 37(34), 277–293. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-050x\(199823/24\)37:3/4<277::aid-hrm9>3.3.co;2-5](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-050x(199823/24)37:3/4<277::aid-hrm9>3.3.co;2-5)

Silva, A. P. B. da, Marques, C. S., Piran, R., & Bueno, R. Â. P. (2015). De recursos humanos à gestão de pessoas: na era dos talentos. *Simpósio de Produções Acadêmicas*

- Em Psicologia Do Univag, 1. Disponível em <https://www.periodicos.univag.com.br/index.php/psicologia/article/download/572/818>
- Silva, S. B. da, & Mahl, Á. C. (2018). Estratégias voltadas para retenção de talentos em pequenas empresas. *Anuário Pesquisa e Extensão UNUOESC São Miguel Do Oeste*, 1–16. Disponível em <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/apeusmo/article/view/17028/0>
- Silva, R. de O., Pavão, M. E., Silva, A. F. da, & Scalon, H. B. (2018). A rotatividade de pessoal / turnover nas organizações : *Revista Magsul de Administração e Contabilidade*, 1(4), 1–15. Disponível em <http://bibmagsul.kinghost.net/revista2016/index.php/RevAdmCont/article/view/520>
- Snell, S., Bohlander, G., Lúcia, M., & Rosa, G. L. (2005). *Administração de Recursos Humanos* Sumário. CENGAGE Learning, (14), 1–16
- Sousa, W. B. de, & Barreto, M. C. (2015). A importância das estratégias para a retenção de talentos. *Revista Raunp*, 7(2), 9–15. Disponível em <https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/view/908/706>
- Tansley, C., & Tietze, S. (2013). Rites of passage through talent management progression stages: An identity work perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1799–1815. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777542>
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). A review of talent management: “infancy or adolescence?” *International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1744–1761. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777543>
- Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 50(5), 925–941. <https://doi.org/10.1108/00251741211227663>
- Wong, I. K. A., Wan, Y. K. P., & Gao, J. H. (2017). How to attract and retain Generation Y employees? An exploration of career choice and the meaning of work. *Tourism Management Perspectives*, 23, 140–150. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.06.003>
- Zhang, X. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 24(5), 4–9. <https://doi.org/10.1108/dlo.2010.08124ead.007>
- Zonatto, V. C. da S., Silva, A. Da, & Gonçalves, M. (2018). Influência da Motivação para o Trabalho no Comprometimento Organizacional. *Revista de Administração IMED*,

8(1), 169. <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2018.v8i1.2180>

Sites consultados:

<https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-talent-ranking-2020/> acedido a 17-01-2021

ANEXOS

1. Questionário

TALENTO: Captar, Desenvolver e Reter

No âmbito do desenvolvimento da dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, sob o tema "Talentos - Captar, Desenvolver e Reter", solicito o vosso contributo através do preenchimento do presente questionário.

Este questionário visa apurar quais os determinantes que influenciam a atratividade das organizações e é exclusivamente destinado a alunos que frequentem o ensino superior. Caso não se enquadre neste grupo por favor não responda ao mesmo.

De modo a garantir a protecção dos direitos, segurança e bem-estar de todos/as os/as participantes e a garantir prova pública dessa protecção, a sua participação é voluntária, não recolhemos dados pessoais, as suas respostas serão anónimas, e garantimos ainda a confidencialidade e anonimização de todos os dados que serão utilizados exclusivamente para produção de trabalho científico, não existindo qualquer contrapartida financeira ou de outra natureza para o/a participante, nem será efetuada qualquer transacção financeira com os dados recolhidos. Esta investigação respeita ainda seriamente os direitos à privacidade, à segurança, à protecção e à confidencialidade dos dados e o seu tratamento, obedecendo ao disposto na Lei n.º 58/2019 de 8 de agosto, que assegura a execução, na ordem jurídica nacional, do Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento e do Conselho, de 27 de abril de 2016, relativo à protecção das pessoas singulares no que diz respeito ao tratamento de dados.

Se aceitar participar solicitamos que preencha o questionário que se segue. Será garantida completa anonimização quanto à informação recolhida.

A sua participação é voluntária e é inteiramente livre de aceitar ou recusar participar neste estudo.

Pode retirar o seu consentimento em qualquer altura sem qualquer consequência para si, sem precisar de explicar as razões, sem qualquer penalidade ou perda.

Qualquer dúvida que pretenda ver esclarecida por favor contacte a investigadora responsável através do email: catarinafurtadosantos@gmail.com

O tempo de preenchimento deste questionário é de aproximadamente 4 minutos.

A Sua Participação irá contribuir para obtermos melhores resultados.

Obrigado pela sua colaboração!

***Obrigatório**

1. 1. Idade *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Entre 21 e 25
- ☐ Entre 26 e 30
- ☐ Entre 31 e 35
- ☐ Entre 36 e 40
- ☐ Entre 41 e 45
- ☐ Entre 46 e 50
- ☐ > 50

2. 2. Género *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Outro
- ☐ Não respondo

3. 3. Estado Civil *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Solteiro(a)
- ☐ Casado(a)
- ☐ Divorciado(a)
- ☐ União de Facto
- ☐ Viúvo(a)

4. 4. Nacionalidade *

Marcar apenas uma oval.

☐ Portuguesa

☐ Outra: _____

5. 5. Habilitações Literárias *

Marcar apenas uma oval.

☐ Até 12.º ano

☐ Licenciatura

☐ Mestrado

☐ Outra: _____

6. 6. Área de estudo *

Marcar apenas uma oval.

☐ Saúde

☐ Tecnologias

☐ Agricultura e Recursos Naturais

☐ Arquitetura, Artes Plásticas e Design

☐ Ciências da Educação e Formação de Professores

☐ Direito, Ciências Sociais e Serviços

☐ Economia, Gestão e Contabilidade

☐ Humanidades, Secretariado e Tradução

☐ Educação Física, Desporto e Artes do Espetáculo

☐ Outra: _____

Na seguinte secção indique qual o grau de importância que atribuiria no momento de escolher a sua entidade patronal.

1. Sobre a função a desempenhar

7. 1.1. Assumir um cargo desafiador *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

8. 1.2. Sentir-se parte integrante da organização *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

9. 1.3. Sentir-se valorizado pela organização *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

10. 1.4. Desempenhar funções de responsabilidade acrescida *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

11. 1.5. Beneficiar de um plano de carreira bem definido *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

12. 1.6. Sentir confiança no local de trabalho *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

2. Sobre a cultura organizacional

13. 2.1. Valores organizacionais *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

14. 2.2. Boa relação com a chefia *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

15. 2.3. Boa relação com os colegas *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

16. 2.4. Trabalhar com colegas que apoiam e encorajam *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

17. 2.5. Bom trabalho de equipa *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

18. 2.6. Reconhecimento do mérito *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

3. Sobre a reputação do empregador

19. 3.1. Notoriedade do empregador *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

20. 3.2. Prêmios recebidos pelo empregador *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

21. 3.3. Processo de recrutamento *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

22. 3.4. Reputação do empregador *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

23. 3.5. Empatia com o recrutador *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

4. Sobre a familiaridade com o empregador

24. 4.1. Contacto através das redes sociais *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

25. 4.2. Contacto através de relações pessoais *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

26. 4.3. Contacto através de eventos *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

27. 4.4. Índice de satisfação enquanto cliente *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

5. Sobre o desenvolvimento profissional promovido pelo empregador

28. 5.1. Plano de formação *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

29. 5.2. Oferta de Programa de Trainees *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

30. 5.3. Programas de formação internacionais *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

6. Sobre a aposta na inovação do empregador

31. 6.1. Aposta contínua na inovação *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

32. 6.2. Produção de bens e serviços de qualidade superior *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

33. 6.3. Produção de bens e serviços inovadores *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

7. Sobre a aposta no desenvolvimento de carreira

34. 7.1. Valorização de novas ideias pelo empregador *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

35. 7.2. Reconhecimento e valorização *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

36. 7.3. Progressão na carreira sustentada *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

8. Sobre valores sociais

37. 8.1. Dimensão da organização *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

38. 8.2. Presença internacional da organização *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

9. Sobre a flexibilidade do empregador

39. 9.1. Horário de trabalho flexível *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

40. 9.2. Teletrabalho *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

10. Sobre aspetos económicos

41. 10.1. Atribuição de prémio de assinatura do contrato *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

42. 10.2. Política remuneratória *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

43. 10.3. Revisão salarial atrativa *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

11. Sobre a localização

44. 11.1. Possibilidade de escolha do local de trabalho *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

45. 11.2. Localização próxima à residência habitual *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

12. Dos seguintes fatores indique numa escala de 0-7 os que mais a/o motivariam a permanecer numa organização.

46. 12.1. Desafios no trabalho *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

47. 12.2. Desempenho de funções de responsabilidade *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

48. 12.3. Boas relações com os colegas/superiores hierárquicos *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

49. 12.4. Estabilidade profissional *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

50. 12.5. Condições de trabalho/instalações adequadas *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

51. 12.6. Participação nas tomadas de decisão *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

52. 12.7. Reconhecimento profissional pelos pares *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

53. 12.8. Trabalho de equipa *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

54. 12.9. Salários compatíveis com o trabalho desenvolvido *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

55. 12.10. Horários flexíveis *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

56. 12.11. Desempenho das funções com autonomia *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

57. 12.12. Acompanhamento/feedback das chefias *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

58. 12.13. Equilíbrio entre a vida familiar e profissional *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

59. 12.14. Condições seguras de trabalho *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

60. 12.15. Intervalos de trabalho *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários